



Pk-matkailuyritysten verkostoituminen

Case: Lohjan matkailupalvelukeskuksen toiminta-alue

Ahtela, Anu

2011 Laurea Leppävaara

Laurea ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Pk-matkailuyritysten verkostoituminen
Case: Lohjan matkailupalvelukeskuksen toiminta-alue

Anu Ahtela
Palveluliiketoiminnan ylempi AMK
Opinnäytetyö
lokakuu, 2011

Anu Ahtela

Pk-matkailuyritysten verkostoituminen
Case: Lohjan matkailupalvelukeskuksen toiminta-alue

Vuosi 2011

Sivumäärä 75

Kansallisen aluepolitiikan tavoitteena on mm. alueiden kansallisen ja kansainvälisen kilpailukyvyyn kehittyminen sekä alueiden erityishaasteisiin vastaaminen. Globaali kilpailutilanne kiristyy ja matkailualan yritysten tulisi pitää puoliaan kiristyvässä kilpailussa. Pienille ja keskisuurille matkailualanyrityksille verkostoituminen tarjoaa tähän erinomaisen, toisiaan jopa ainoan, mahdollisuuden. Ennen kuin verkostoitumista alueella voidaan kehittää ja tarjota siihen uusia mahdollisuuksia, on selvittävä verkostoitumisen nykytila. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli sekä selvittää, millaista yhteistyötä matkailualan pk-yritykset tekevät ja millaisissa verkostoissa ja matkailuhankkeissa ne ovat tai ovat olleet mukana. Case-tapauksena käytettiin Lohjan matkailupalvelukeskuksen toiminta-aluetta, joka pitää sisällään Lohjan, Karjalohjan ja Nummi-Pusulan kunnat.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään hyötyjä, joita yritykset verkostoitumisella tavoittelevat sekä sitä, millaisia vaiheita verkostosuhteen kehittymiseen liittyy. Lisäksi perehdytään verkostosuhteen keskeisiin ominaisuuksiin, ulottuvuuksiin sekä verkostoitumiseen liittyviin riskeihin ja ongelmiin. Lopuksi esitellään matkailuyritysten verkostoitumisen piirteitä aikaisempien tutkimusten valossa. Itse tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimusta varten haastateltiin 10 alueen matkailualan yrityksen edustajaa. Haastattelut toteutettiin elo- ja syyskuussa 2010.

Tutkimusongelmana oli, mitkä seikat edesauttavat matkailun pk-yritysten verkostoitumishalukkuutta ja toisaalta päinvastoin, mitkä ovat verkostoitumisen suurimmat esteet. Useat opinnäytetyössä saaduista tuloksista olivat yhteneviä aiempien tutkimustulosten kanssa. Joitakin tuloksia kuitenkin voitiin havaita juuri tämän opinnäytetyön pohjalta. Ensinnäkin, vahvimpia verkkoja olivat ne, jotka perustuivat sosiaalisiin suhteisiin. Toiseksi, kun tuote oli riittävän omaleimainen, tarve/halu verkostoitumiseen väheni. Lisäksi pienemmistä toimijoista juuri vanhimmat yritykset ovat aktiivisimmin mukana verkostomaisessa toiminnassa sekä alueellisessa matkailun kehittämisessä. Kolmanneksi, yrityksillä, joilla pääasiakasryhminä olivat joko ryhmät tai kokousmatkailijat, kiinnostus verkostoitumisen tarjoamiin mahdollisuuksiin oli vähäisempää.

Opinnäytetyön ensimmäisenä alaongelmana oli, mikä on kunnallisen matkailutoimen rooli verkostoissa ja, millaisia toimenpiteitä siltä odotetaan alueellisen yhteistyön edistämiseksi. Kysymykseen siitä, mikä on kunnallisen matkailutoimen rooli verkostoissa, opinnäytetyö antoi vastauksen. Sen sijaan siihen, millaisia toimenpiteitä siltä odotetaan alueellisen yhteistyön edistämiseksi, ei konkreettisia vastauksia saatu. Opinnäytetyön toisena alaongelmana oli selvittää, miten matkailutoimen tulisi tulevaisuudessa organisoida, jotta se parhaiten palvelisi alueellista yhteistyötä. Tulosten osalta kävi ilmi, että yrittäjät ymmärtävät ja tunnustavat alueellisen matkailuorganisaation tarpeellisuuden tulevaisuuden kannalta, mutta ensiksikin se, mikä on tarkoituksenmukainen/toimiva alue yhteismarkkinoille, ja toiseksi se, miten alueellisen matkailuorganisaation tulisi organisoida, jakaa mielipiteitä vahvasti.

Asiasanat: matkailuyritys, verkostot, verkostoituminen, Lohja

Anu Ahtela

**The Networking of Small and Middle-Sized Businesses in Tourism
Case Study: Lohja Tourist Service Center and its area of operation**

Year	2011	Pages	75
------	------	-------	----

The national regional policy aims among other things to advance national and international competitiveness and answer to the specialized needs of the area. The global competitive situation is tightening and the businesses working in the tourism field should keep up in the game. Networking offers excellent and in some cases the only opportunity for the small and middle-sized businesses in the field of tourism to survive. Before it is possible to improve the networks in the area as well as offer new opportunities for it, there is a need to find out what is the current situation. This master thesis study was aimed to find out what kind of networking the small and middle-sized businesses in tourism use and in what kinds of networks or tourism projects they are or have been involved in. The thesis uses a case study of Lohja Tourist Service Center and its area of operation that includes Lohja, Karjalohja and Nummi-Pusula.

In the theory part of the thesis study deals with the benefits that the businesses pursue with networking and also what are the stages in the development of network relationship. Thesis also deals with the crucial features and dimensions of the networking relationship as well as the risks and problems in networking process. Lastly some the features of the networks in the tourism business are presented in the light of the previous studies. This study was done by using the qualitative data collection method of themed interview. For this study, 10 representatives of the area's tourism businesses were interviewed. The interviews were done in August and September 2010.

The research problem was to find out what are the matters that support the small and middle-sized businesses in the willingness to network and on the other hand what are the biggest obstacles for these networks. Many of the conclusions reached in this study are in line with the previous studies made in this field. Some of the results however are unique in this study. Firstly, the strongest networks are those that are based on the social relationships. Secondly, when the product is sufficiently unique, the need and willingness to network diminishes. Also from the group of the smallest operators, the oldest businesses were the most active in the networking and in the act of developing tourism. Thirdly, those businesses that cater mainly to the groups and conference travellers were less interested in the possibilities offered by the networks.

The first sub-problem was to find out what is the role of the municipal tourism authority in the existing networks and what kind of action is needed from it to develop areal co-operation. The study answered to the question about the role of the municipal tourism authority. To the question about the actions needed for the development of the co-operation, no concrete answers were found. The other sub-problem was to find how the tourism authority should organize itself in the future so that it would best serve areal co-operation. From the results of the study it is possible to find that the entrepreneurs do understand and recognize that the areal tourism organization is needed for the future. However there were two things that divided opinions strongly about it. Those opinion dividing questions were: what is suitable or functional area for the joined businesses and how the areal tourism organization should organize itself.

Keywords: tourism business, networks, networking, Lohja

Sisällys

1 Johdanto.....	6
1.1 Tutkimuksen tavoite ja rajaus	7
1.2 Keskeiset käsitteet.....	8
1.3 Tutkimusraportin rakenne	10
2 Toiminnallinen viitekehys	10
3 Teoreettinen viitekehys.....	13
3.1 Palveluliiketoiminnan ja -liiketoimintamallien rakentaminen	13
3.2 Verkostoitumisen hyödyt.....	14
3.3 Verkostosuhteen kehittyminen	17
3.4 Verkostosuhteen keskeiset ominaisuudet	18
3.5 Verkoston ulottuvuudet	20
3.6 Verkostoitumisen riskit ja ongelmat	22
3.7 Pk-yritysten verkostoitumisen erityispiirteitä	24
3.8 Matkailuyritysten verkostoituminen aiempien tutkimusten valossa.....	25
4 Tutkimus.....	30
4.1 Tutkimusmenetelmä	31
4.2 Aineisto	31
4.3 Tulosten analyysi	32
4.4 Kenttävaiheen toteutus	34
5 Tulokset.....	35
5.1 Luotettavuus ja yleistettävyyys.....	68
6 Johtopäätökset ja pohdinta	70
Lähteet	75
Kuvat	77
Kuviot	77
Taulukot	77
Liitteet	77

Liite 1: Rantasalmen kunnan matkailuyritysten verkostoituminen

Liite 2: Taustatietolomake

Liite 3: Verkoston kuvauslomake

Liite 4: Teemahaastattelulomake

1 Johdanto

Palvelualojen ja sen myötä matkailun merkitys kansantaloudessa ja työllistäjänä on kasvussa. Matkailualalla on paljon pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Pk-yrityksillä on suuri merkitys alueiden taloudelle ja hyvinvoinnille sekä työllistäjinä että veronmaksajina että innovaatioiden leivittäjinä ja tuotantorakenteen uudistajina. Kansainvälisen talouden jatkuva ja nopea muutostila, innovatiivisuuden ja osaamisen vaatimukset asettavat uusia haasteita pk-yritysten toiminnalle ja kasvulle.

Palvelualojen toimintaympäristön yleisiä muutostekijöitä tulevaisuudessa ovat globalisaatio, teknologian kehitys ja digitalisointi sekä ikääntyminen. Muutostekijät ovat erityisen merkityksellisiä matkailualalle ja siellä toimiville pk-yrityksille. Globalisaation merkitys tulee korostumaan tulevaisuudessa. Näkemyksenä on, että vuoteen 2020 mennessä Suomi on kasvattanut ulkomaisten matkailijoiden määrää voimakkaasti. Kansainvälisten ketjujen kasvun lomassa tulee paikallisille markkinoille jäämään pienille ja keskisuurille matkailutoimijoille kannattavia liiketoimintamahdollisuuksia. Globalisaation seurauksena tuotteet yhdenmukaistuvat ja asiakkaiden tarpeet toisaalta yhdenmukaistuvat, toisaalta yksilöllistyvät. Vieraiden kulttuurien läsnäolo Suomessa tulee voimistumaan ja samalla kulutuskäyttäytyminen kansainvälistymään. Toisaalta eri kulttuuritaustaisille on räätälöitävä heidän haluamiaan matkailupalveluja. Matkailuala on sähköisen kaupankäynnin edelläkävijä. Suurin osa myynnistä, markkinoinnista ja varaustoiminnoista hoidetaan internetissä ja asiakkaat hakevat tietoja ja tekevät ostopäätöksiä suoraan verkossa. Yritykset perustavat yhteisiä portaaleja kauppapaikoiksi ja sähköisen maksamisen teknologia kehittyy voimakkaasti. Ikääntynyt väestö on tärkeä asiakaspotentiaali matkailualalle. Näkemyksenä on, että ikääntyneillä on enenevästi halua ja varaa käyttää toimialan palveluja. Vapaa-ajan matkustaminen lisääntyy tulevaisuudessa ja matkustamisen helppous kasvattaa ikäihmisten matkustushalua. Heistä saatetaan löytää uusia kohderyhmiä etenkin huippusesonkien ulkopuolisille ajoille esim. hyvinvointimatkailuun ja luontoaktiviteetteihin. Elämysten etsintä muuttaa palvelurakennetta. Tarvetta tulee olemaan erityisesti erilaisille ohjelma- ja niin sanotuille hemmottelupalveluille. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006)

Jotta matkailualan pystyy parhaalla mahdollisella tavalla vastaamaan kansainväliseen kasvun vaatimukseen ja luomaan elinkeinosta todellisen kasvun tuojan, tarvitsee se strategisia valintoja ja pitkän tähtäimen suunnitelmia. Aikamme liiketaloudelle on tunnusomaista erikoistumisen merkitys ja epävarmuuden lisääntyminen. Harva matkailuyritys pystyy enää tyydyttämään kaikkia asiakkaidensa odotuksia yksin, joten asiakasmäärien lisääminen, matkailijan viipymän pidentäminen ja kertaostojen kasvattaminen vaativat monen yrityksen yhteistyötä. Monelle pk-yritykselle verkostot ja yhteistyöhankkeet ovatkin ainoa mahdollisuus vastata jatkuvasti muuttuvaan markkinatilanteeseen. Yritysverkostonäkökulma ja yritysverkostojen strategisen ja operatiivisen toiminnan kehittäminen ovat avainasioita niin kansallisen kuin alueellisenkin

matkailun kehittymisen kannalta. Verkostoitumisen nykytila on tärkeä selvittää, koska kaikki näitä tavoitteita edistävät toimet ja keinot ovat erittäin ajankohtaisia ja tarpeellisia. (Matkailun verkosto-osaamiskeskus 2005, 63 ja 68)

1.1 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli sekä selvittää, millaista yhteistyötä matkailualan pk-yritykset tekevät ja millaisissa verkostoissa ja matkailuhankkeissa ne ovat tai ovat olleet mukana. Tutkimusongelmana oli, mitkä seikat edesauttavat matkailun pk-yritysten verkostoitumishalukkuutta ja toisaalta päinvastoin, mitkä toimivat esteinä verkostoitumiselle. Kunnat ovat keskeisessä roolissa matkailun kehittämisessä ja kuten esim. Komppula (2000, 271) tutkimuksensa yhtenä kolmesta keskeisestä johtopäätöksestä toteaa; kuntien omistamilla matkailuorganisaatioilla tulisi olla selkeä rooli alueiden kehittämisessä. Opinnäytetyön ensimmäisenä alaongelmana olikin, mikä on kunnallisen matkailutoimen rooli verkostoissa ja millaisia toimenpiteitä siltä odotetaan alueellisen yhteistyön edistämiseksi. Toisena alaongelmana oli selvittää, miten matkailutoimen tulisi organisoida, jotta se parhaiten palvelisi alueellista yhteistyötä. Päättökysongelman ja alaongelmien välillä on selkeä yhteys, koska esim. suunniteltaessa kunnallisen matkailutoimen liittämistä isompaan alueelliseen matkailupalveluun, on asiantuntijoiden mukaan ensimmäinen vaihe juuri matkailutoimijoiden verkostoitumistien selvittäminen ja yhteistyön edelleen kehittäminen (Ahlsten & Artman 2009, 58).

Tutkimusongelmiin haettiin vastausta Lohjan matkailupalvelukeskuksen toiminta-alueelta, joka sisältää Lohjan, Karjalohjan ja Nummi-Pusulan kunnat. Alue valikoitui tutkimuskohteeksi, koska siellä matkailuyrittäjien välinen yhteistyö on perinteisesti ollut vähäistä ja yhtenä ratkaisuna yhteistyön lisäämiseksi on pidetty sellaisen alueellisen matkailupalvelun perustamista, jossa enemmistöosakkaina ovat alueen tärkeimmät matkailuyritykset ja kaupungilla on ainoastaan vähemmistöosakkuus (Ahlsten & Artman 2009, 58). Valintaan vaikutti myös se, että Lohjan matkailupalvelukeskus oli osaltaan mukana myös tämän opinnäytetyön toimeksiantajan roolissa. Merkitystä oli silläkin, että alue on opinnäytetyön tekijän kotiseutua ja alueen matkailukehitys on henkilökohtaisen mielenkiinnon kohde.

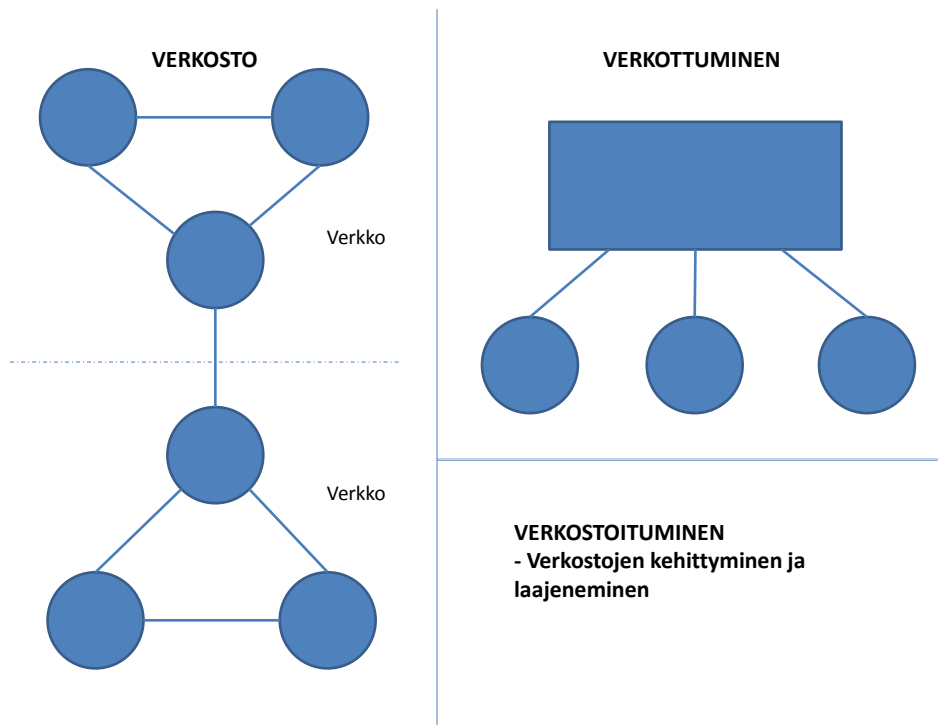
Tutkimus rajattiin siis koskemaan Lohjan matkailupalvelukeskuksen toiminta-alueen matkailuyrityksiä. Tutkimuskohteena olivat pk-matkailuyritykset, koska läntisen uudenmaan matkailu koostuu suuresta määrästä juuri pieniä toimijoita ja alueella on poikkeuksellisen vähän isoja matkailutoimijoita. Isot toimijat rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Myös välilliset matkailuyritykset, jotka hyötyvät matkailusta, mutta eivät saa siitä pääasiallista tuloaan, rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Tällaisia toimijoita ovat esim. vähittäiskaupat, huoltoasemat jne.

1.2 Keskeiset käsitteet

Verkko, verkosto ja klusteri

Verkko-käsitteellä kuvataan samantyyppisistä tekijöistä tai toimijoista koostuvaa kokonaisuutta, esimerkiksi yritysverkkoa tai alihankintaverkkoa. Tyypillisesti verkko rakennetaan tietoisesti ja tavoitehakuisesti. Sillä on selkeä päämäärä tai päämääriä, jotka ohjaavat sen kehittämistä ja toimintaa. Lisäksi kullakin verkon jäsenellä on myös omat tavoitteensa. Verkon jäsenillä on sovitut roolit, joihin liittyvät vastuut sovituita toiminnoista ja yleensä myös risikotosta ja ansaintalogiikasta. Yhdestä keskipisteestä lähtevän verkon kehittymistä kuvataan verkottumiseksi. (Möller, Rajala & Svahn 2004, 10)

Verkostoituminen puolestaan on käsitteenä laajempi kuin verkottuminen. Verkosto-käsitteellä kuvataan em. verkoista koostuvaa kokonaisuutta: useat verkot yhdessä muodostavat verkoston. Jokainen yritys on oman verkkonsa keskipiste ja kahden yrityksen yhteistyösuhde muodostaa verkottumisen peruselementin. (Möller ym. 2004, 27-28.) Kummallakin näistä toimijoista on kuitenkin yleensä useita muitakin yhteistyöpohjaisia liiketoimintasuhteita. Tämä riippuvuussuhteiden joukko muodostaa yritysverkoston.



Kuvio 1: Verkosto, verkottuminen ja verkostoituminen
(Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 2002, 38.)

Kun näkökulmaa edelleen laajennetaan, voidaan todeta, että yritysten ympärille syntyneistä verkostoista voi kasvaa kansallisia klustereita, verkostojen verkostoja. Klusteri onkin verkoston yläkäsite, eräänlainen sateenvarjo, jonka suojassa yritysverkostot elävät. Kääntäen, ne yritykset, jotka harjoittavat klusterissa yhteistyötä, muodostavat verkostoja. (Ollus ym. 2002, 39.) Klusteri siis muodostuu moninaisista ja eritasoisista kumppanuuksista, joita muodostetaan sekä kilpailijoiden että omaa toimintaa täydentävien kumppanien kanssa (Möller ym. 2004, 28 ja 224).

Pk-yritys

Pienet ja keskiuuret yritykset määritellään yrityksiksi, joiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa ja, jotka täyttävät seuraavan perusteen riippumattomuudesta. Riippumattomia yrityksiä ovat ne yritykset, joiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko PK-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää. (Tilastokeskus 2011)

Matkailuhanke

Matkailuhankkeet ovat eräs väylä yritysten väliseen verkostoitumiseen. Matkailun verkostoitumis- ja kehittämistyön tukemiseen osallistuu eri tavoin suuri joukko julkisen sektorin organisaatioita. Keskeinen rooli matkailun julkisen tuen myöntäjänä on useilla eri ministeriöillä, TE-keskuksilla ja sen eri osastoilla, maakuntien liitoilla ja lääninhallituksilla sekä myös kunnilla. Suomen EU-jäsenyydestä eli vuodesta 1995 alkaen Euroopan unionin osarahoittamien hankkeiden merkitys ja osuus kaikesta matkailun julkisin varoin tuetusta hanketyöstä on ollut suuri. Viime vuosina matkailualan hankkeiden määrä on laskenut ja samanaikaisesti hankkeiden koko ja julkinen tuki on kasvanut. Tämä muutos on ollut matkailun hanketyölle asetettujen tavoitteiden ja parempien vaikuttavuusvaatimusten mukainen. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2005, 11 ja 53)

Matkailuhankkeita voidaan toteuttaa joko kansallisina tai EU-osarahoitteisina hankkeina. Kansallisina hankkeina tarkoitetaan matkailuhankkeita, joille viranomaiset ovat myöntäneet yksistään kansallista tukea. EU-osarahoitteisilla hankkeilla tarkoitetaan hankkeita, joihin on myönnetty EU-rahoitusta ja kansallista vastinrahoitusta. Hanketoiminta voi olla luonteeltaan operatiivista, jolloin se kohdentuu matkailumarkkinointiin, tuotekehitykseen, kehittämissuunnitelmiin tai -tutkimuksiin sekä koulutushankkeisiin. Itse matkailupalvelutarjontaan kohdistuvilla hankkeilla puolestaan kehitetään mm. luontokohteita ja -reitistöjä, kulttuuri- ja liikuntakohteita, tapahtumia, liikennesektoria tai muuta palvelutarjontaa. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2005, 26-27)

Kunnallinen matkailutoimi

Matkailua kunnissa rahoitetaan, ainakin osittain, kunnan talousarvion kautta. Se edellyttää kunnan valvovaa ja ohjaavaa otetta toimintoihin. Suomessa kunnallista matkailutoimintaa harjoitetaan seuraavin hallinnollisin järjestelyin: matkailutoimi on oman hallintokunnan alainen toimisto, jolloin kunnassa on matkailusta vastaava hallintoelin (elinkeinolautakunta tai matkailulautakunta). Tässä opinnäytetyössä keskeisesti esillä olevaa Lohjan matkailupalvelukeskusta hallinnoidaan em. tavalla. Matkailutoimi voi myös olla kunnan keskushallintoon kuuluvan elinkeinotoiminnan tai yrityspalvelukeskuksen alainen osasto tai se voi toimia keskushallinnon/kunnanhallituksen välittömässä alaisuudessa. Matkailuasioita kunnassa voi hoitaa myös kunnallinen osakeyhtiö. Kunta on myös voinut toimeksiantona antaa matkailuinformaation ja markkinoinnin hoitamisen jollekin ulkopuoliselle organisaatiolle. Viimeisessä vaihtoehdossa kunta on lakkauttanut kokonaan oman matkailutoimistonsa ja liittynyt ympäristökuntiensa kanssa yhteiseen alueelliseen markkinointiorganisaatioon (”matkailupalveluun”), joka myy, markkinoi, informoi ja hoitaa elinkeinoyhteyksiä yli kuntarajojen ja saa jatkuvasti kuntien rahoitusta perusorganisaation ylläpitämiseen. (Peltonen 2005, 19-20 ja 23)

1.3 Tutkimusraportin rakenne

Raportin ensimmäisessä luvussa on kerrottu opinnäytetyön tavoite, rajausta sekä määritelty keskeiset käsitteet. Toisessa luvussa kuvataan toiminnallista viitekehystä; alueen kuntia, matkailuyrityksiä sekä esitellään Lohjan matkailupalvelukeskus organisaationa. Luvussa kolme käsitellään opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Luvun alussa pureudutaan verkostoitumisella saavutettaviin hyötyihin. Tarkastelun kohteena ovat myös verkoston ulottuvuudet, verkostosuhteen keskeiset ominaisuudet ja verkostosuhteen kehittyminen. Verkostoitumiseen liittyy myös riskejä ja ongelmia, nämä on esitetty luvussa kolme. Lisäksi tarkastellaan pk-matkailuyritysten verkostoitumista aikaisempien tutkimusten valossa. Luvussa neljä paneudutaan itse tutkimukseen; taustalla oleviin menetelmävalintoihin, aineistoon, tulosten analyysiin, kenttävaiheen toteutukseen sekä tuloksiin. Lopuksi pohditaan vielä tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Keskeisiä ovat tutkimuksen perusteella syntyneet johtopäätökset sekä pohdinta, jotka on esitelty luvussa viisi.

2 Toiminnallinen viitekehys

Matkailussa, kuten monilla muillakin palvelusektoreilla, palvelujen erityispiirteet aiheuttavat erilaisia ongelmia, joilla on suora vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Näitä ovat erityisesti **tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus, kysynnän voimakkaat sesonkivaihtelut sekä tuotannon korkeat kiinteät kustannukset**. Tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus vaikuttaa eri tavoin. Koska asiakas on läsnä palvelutapahtuman aikana, hän voi vaikuttaa joko kielteisesti tai myönteisesti yrityksen suorittamaan palveluun ja sen laatuun. Tuotannon ja kulutuk-

sen samanaikaisuus näkyy myös yrityksen tuotantokapasiteetin suunnittelun vaikeutena. Vilkkaan kysynnän aikana ei ole useinkaan mahdollista ottaa vastaan ylimääräisiä varauspyyntöjä, kun taas hiljaisempaan aikaan ei ole tarpeeksi palveltavia asiakkaita. Lisäksi matkailupalvelujen, kuten monien muidenkin palveluiden tuottaminen on usein **riippuvainen erilaisten alihankkijoiden suorituksista**. Alihankkijoiden valintaan onkin kiinnitettävä erityistä huomiota, koska niiden suoritusten laadusta riippuu myös asiakkaan kokema kokonaislaatu. **Ilmastolliset ja paikalliset tekijät** vaikuttavat palveluiden tuotantoon ja markkinointiin, etenkin matkailussa. Muutokset sääoloissa saattavat vaikuttaa ratkaisevasti asiakkaan kokemaan laatuun. Kaiken kaikkiaan ilmastolliset tekijät muodostavat matkailuyrityksille sekä riskin että mahdollisuuden. (Albanese 2004, 8-11)

Opinnäytetyön toiminnallisena viitekehyksenä oli Lohjan matkailupalvelukeskuksen nykyinen toiminta-alue, joka pitää sisällään Lohjan, Karjalohjan ja Nummi-Pusulan kunnat.

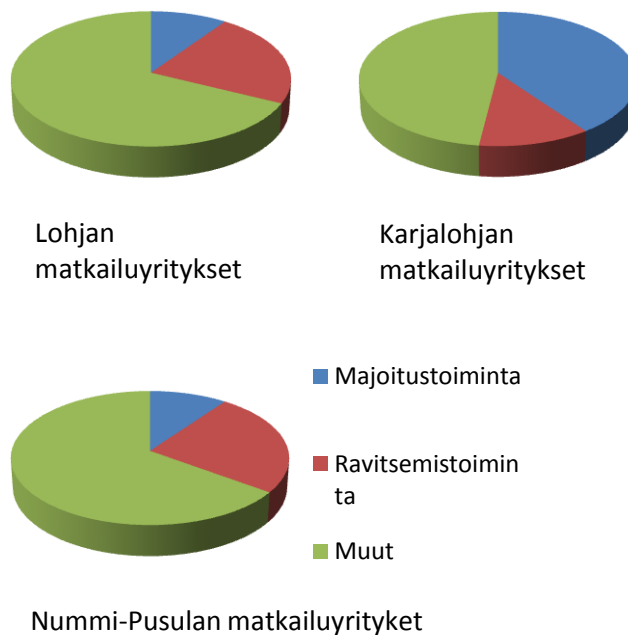


Kuva 1: Lohjan matkailupalvelukeskuksen toiminta-alue

Lohjan tunnettu historia ulottuu aina 1300 - luvulle saakka. Taajaman aseman vakiinnutti Suomen ensimmäinen rautakaivos ja teollisen keskuksen asemaa vahvasti mittava kalkki-kaivoksiin perustuva kaivannaisteollisuus. Myöhemmin metsäteollisuus ja nykyaikaiset muut teollisuushaarat ovat varmistaneet Lohjan asemaa keskisuurena aluekeskuksena. Siihen onkin sulautunut ympäristön asutustaajamia ja kuntia, viimeisimpänä Sammatin kunta 1.1.2009. Kyseessä on tutkimusalueen suurin kunta. Karjalohja puolestaan on tutkimusalueen pienin kunta, joka niin ikään tulee vuonna 2013 sulautumaan Lohjan kaupunkiin. Karjalohjan ruotsinkielinen nimi Karislojo mainitaan ensi kerran 1400-luvun puolivälissä. Nummi-Pusula on alueellisesti hajanainen ja pinta-alaltaan suurehko kunta, joka koostuu Nummen ja Pusulan kuntien yhdistelmästä ja yli 60:stä kylästä. (Ahlsten & Artman 2009, 6-7)

Alueen elinkeinotoiminta on perustunut teollisuuteen ja viime vuosina yhä enemmän palveluihin. Matkailun osuus elinkeinotoiminnasta on kuitenkin edelleen vähäinen. Seuraavana on

esiteltä lyhyesti kuntien matkailun palvelurakennetta vuoden 2007 tutkimusten valossa. Huomioitavaa on, että toimijoihin luetaan majoitus- ja ravitsemistoiminnan lisäksi matkailijoita palvelevat yritykset ja toimijat kuten esim. kaupan-, liikenteen-, ohjelmapalvelujen ja aktiviteettituotannon toimijat (tässä muut).



Kuvio 2: Kuntien matkailun palvelurakenne
(Ahlsten & Artman 2009, 9.)

Vuonna 2007 Lohjalla oli matkailijoita palvelevia toimijoita kaikkiaan 310 (Sammatin liittyttyä Lohjaan 1.1.2009 toimijoita oli noin 330). Lohjan matkailijoita palvelevista 310 toimijasta noin 30 harjoitti majoitustoimintaa ja noin 70 ravitsemistoimintaa. Lohjan kokonaismatkailutulo vuonna 2007 oli n. 36 milj. euroa vuodessa. Tästä määrästä suurin osa tuli majoitus- ja ravitsemispalveluista (37%) sekä vähittäiskaupan palveluista (31%). Aktiviteetti-, harraste-, ohjelma- ja virkistyspalveluiden osuus oli yhteensä vain 19 prosenttia. Karjalohjalla matkailijoita palvelevia toimijoita oli noin 50. Näistä majoitustoimintaa harjoittavia liikkeitä oli 20 ja ravitsemistoiipaikkoja 6. Kunnassa matkailuyritysten osalta ylitse muiden ovat Kylpylähotelli Päiväkumpu ja Katteluksen tila. Nummi-Pusulassa matkailijoita palvelevia toimijoita oli noin 100. Näistä noin 10 harjoitti majoitustoimintaa ja noin 25 ravitsemistoimintaa. Vahvimpia toimijoita ovat talvimatkailuun painottuva Alhovuori ja kurssi- sekä leirikeskukset. (Ahlsten & Artman 2009, 33)

Lohjan matkailupalvelukeskus

Lohjan matkailupalvelukeskuksen toiminta-alue siis sisältää Lohjan, Karjalohjan ja Nummi-Pusulan kunnat. Nummi-Pusulan kunnan kanssa sillä on sopimus, jonka mukaan kunta maksaa Lohjalle matkailupalveluiden organisoinnista. Karjalohja ei vastaavasta palvelusta maksa, koska liittyy Lohjaan kuntaliitoksella vuonna 2013. Lohjan matkailupalvelukeskus on kolmen tähden matkailupalvelukeskus ja Suomen matkailuorganisaatioiden yhdistys ry:n jäsen. Se vastaa alueen matkailukohteiden ja -tapahtumien markkinoinnista. Matkailupalvelukeskus on elinkeinolautakunnan ja elinkeinotoimen alainen. Samalla se on myös Lohjan kaupungin keskushallinnon alainen, koska elinkeinotoimi on osa keskushallintoa. Lohjan matkailupalvelukeskuksen toimintapiste sijaitsee vuonna 2009 valmistuneen ABC-liikenneaseman yhteydessä. Asema rakennettiin E 18 -moottoritien myötä ja samalla matkailupalvelukeskus muutti toimipisteensä Lohjan kaupungintalolta sinne tavoitteenaan olla lähempänä kaupunkiin saapuvia matkailijoita. Matkailupalvelukeskus on vuokrannut toimitilat SSO:lta. Toimistossa työskentelee kaksi vakituista työntekijää. (Ermala 24.7.2010)

3 Teoreettinen viitekehys

Seuraavana on käsitelty hyötyjä, joita yritykset verkostoitumisella tavoittelevat sekä sitä, millaisia vaiheita verkostosuhteen kehittymiseen liittyy. Tärkeää on perehtyä verkostosuhteen keskeisiin ominaisuuksiin ja verkoston ulottuvuuksiin. Verkostoitumiseen liittyy aina myös tiettyjä riskejä ja ongelmia. Luvun lopussa esitellään matkailuyritysten verkostoitumisen piirteitä aikaisempien tutkimusten valossa. Aivan aluksi kuitenkin tiivis katsaus palveluliiketoiminnan ja -liiketoimintamallien rakentamisen kenttään.

3.1 Palveluliiketoiminnan ja -liiketoimintamallien rakentaminen

Palveluliiketoiminnassa asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen ja tarpeiden määrittäminen on tärkeää. Asiakkuuden luonne muuttuu laajemmaksi verrattuna pelkästään tuotteen/palvelun myyntiin. Siinä toimittaja ottaa suuren vastuun myös asiakkaan liiketoiminnan kehittämisestä. Tällöin on ymmärrettävä ja huomioitava mm. asiakkaan omat kyvykkyydet, kuten osaamiset, resurssit, toimintaprosessit, tuotantojärjestelmät ja niiden kunto jne. (Grönroos, Hyötyläinen, Apilo, Korhonen, Malinen, Piispa, Ryyänen, Salkari, Tinnilä & Helle 2007, 88)

Arvon tuottaminen asiakkaalle edellyttää arvopohjaista lähestymistapaa. Arvomalli-viitekehys on liiketoiminnan analysointiin ja kehittämiseen tarkoitettu lähestymistapa. Keskeistä arvomallissa on ymmärtää asiakkaan liiketoiminta ja -ympäristö, jonka pohjalta pystytään vastaamaan asiakkaan tarpeeseen ja suunnittelemaan ja toteuttamaan arvonluonti kaikkia sidosryhmiä tyydyttävällä tavalla. Yrityksen oman arvoverkoston kannalta on myös tärkeätä, että

arvoa jaetaan verkostoissa oikeudenmukaisella tavalla ja verkoston toimijoiden rooleihin sopivilla yhteistoiminnan muodoilla. Arvomalliin pohjautuvassa ajattelumallissa ei korosteta tuote/palvelulähtöisyyttä vaan asiakkaan saaman arvolutauksen hyötyjä asiakkaalle ja asiakkaan liiketoiminnalle. (Grönroos ym. 2007, 88)

Arvolutauksen suunnittelussa on keskeistä palvelukonseptin ja siihen liittyvän palvelukokonaisuuden kehittäminen. Palvelukonsepti on kehitettävä vastaamaan mahdollisimman hyvin määriteltyä asiakasarvoa. Palvelut kehittäminen eroaa perinteisestä tuotekehityksestä siinä, että palvelut kehitetään lähellä asiakasrajapintaa ja tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa. Palvelut tuotetaan *prosessina, jota asiakas käyttää*. Palvelutuotantovaiheen prosessien suunnittelu on siksi yksi palvelun menestystekijöitä. Siinä synnytetään palvelun asiakkaalle luoma lisäarvo, jonka tulee olla suurempi kuin jos asiakas tekisi saman työn itse. Arvolutauksen *hyödyt* asiakkaalle ts. vastaavuus asiakkaan hyötyfunktioon, on pystyttävä perustelemaan hyvin. Vastaavasti asiakkaan on pystyttävä peilaamaan palvelutarjoajan hyötyjä omaan arvoverkostoonsa ja sidosryhmiinsä. Kysymys on myös siitä, hyväksyykö asiakas palvelutarjoajan hyötyjä omaan arvoverkostonsa jäseneksi osaksi toimintaprosessejaan. Tämän tyyppinen yhteistyö ei onnistu ilman luottamuksen muodostumista, ts. sosiaalisen pääoman merkitys kasvaa. Sosiaalisen pääoman kehittyminen onkin tunnistettu yhdeksi avaintekijäksi arvomallissa ja verkostomaisen toiminnan kehittämisessä. (Grönroos ym. 2007, 89)

3.2 Verkostoitumisen hyödyt

Verkostoitumisen tärkeä tavoite on tehokas mukautuminen alati muuttuviin olosuhteisiin. Selviytyminen kiihtyvällä nopeudella muuttuvilla markkinoilla vaatii, että yritysten organisaatiot ja toimintatavat kehittyvät muutosten mukaisesti. Verkostoilla on mahdollisuus saavuttaa lisääntyvää joustavuutta ja kykyä vastata nopeammin markkinatilanteiden muutokseen. (Ollus, Ranta & Ylä-Anttila 1999, 3.) Seuraavassa on esitelty hyötyjä, joita yritys voi saavuttaa yhteistyötä ja toimintoja tehostamalla - keskeistä on, että kumpikin osapuoli voittaa (win-win).

Saavutettavat hyödyt voivat liittyä:

- lisääntyneeseen myyntiin
- uusiin saavutettuihin markkinoihin tai kapasiteetin lisäämiseen
- kustannussäästöihin
- riskin jakamiseen
- uusien tuotteiden innovointiin

Win-win on alunperin peliteoriasta verkostoterminologiaan otettu käsite. Laajasti tarkasteltuna kysymys on siitä, että osapuolet ottavat toistensa käyttäytymisen huomioon suunnitelles-

saan omaa toimintaansa. Arvioitaessa huomiota tulee kiinnittää arvioinnin aikajänteeseen. Lyhyen tähtäimen hyödyt realisoituvat vaihdannan kautta, jolloin win-win-tilanteen ratkaisee se, onko suhteessa tapahtunut tehostumista ja tuottavuuden nousua. Pidemmällä tähtäimellä hyöty realisoituu ajan kuluessa. Tällaisia ovat esimerkiksi osaamisen kehittyminen suhteen kautta, innovatiivisuuden kehittyminen kumppanin resursseja hyödyntämällä, joustavuuden lisääntyminen resurssien ulkoistamisen seurauksena tai kumppanin maineesta tai markkina- asemasta hyötyminen. (Vesalainen 2004, 122-126)

Yritykset tarvitsevat tuloja pysyäkseen elinvoimaisena. Verkostoitumisen avulla voidaan vaikuttaa oman yrityksen suhteellisen myynnin kasvuun ja saavuttaa toiminnan kannattavuusraja nopeammin. Kun yritys lisensoi esimerkiksi oman tuotteensa osana toisen yrityksen tuotevalikoimaa, se saavuttaa helposti suurempia myyntivolyymeja kuin pelkästään oman myyntiorganisaationsa turvin. (Vakaslahti 2004, 38.) Yhteistyön avulla yritys voi laajentaa toimintaansa myös kokonaan uudella markkina-alueella ja hankkia samalla uusia asiakkaita. Kuten jo aiemmin todettiin tätä hyötyä hakevat erityisesti pk-yritykset, joille verkottuminen on lähes ainoa keino ylittää niiden voimavarojen rajallisuuden asettama kynnys. Verkottumalla ne voivat tehdä tarjouksia suuremmista kokonaisuuksista ja ylittää esim. kansainvälistymisen vaatiman kapasiteetti- ja uskottavuuskynnyksen. (Möller ym. 2004, 25.)

Verkostoitumisella saatetaan tavoitella myös kapasiteetin lisäämistä. Yritys luoda omaa valmistuskapasiteettia saattaa olla organisaatiolle liian haasteellinen askel sekä osaamisen, pääomakustannusten että aikataulullisten tavoitteiden valossa. Yhteistyötä tekemällä yritykset voivat kasvattaa tuotantokapasiteettiaan olennaisesti tarvitsematta investoida henkilöstöön, henkilöstön kouluttamiseen ja muihin tärkeisiin toimintoihin, jotka ne kokevat hankaliksi. Kumppanuuksien kautta haetaan siis joustavuutta, jonka avulla eri yritykset voivat tasata keskenään valmistuskapasiteetin kysynnän vaihteluita. (Pirnes 2002, 67; Vakaslahti 2004, 33)

Kumppanuudet tarjoavat mahdollisuuden kustannussäästöihin, sillä sopivalla yhteistyöllä toiminnan kulurakennetta voidaan muuttaa. Mm. matkailuelinkeinossa voidaan helposti saavuttaa kustannussäästöjä hyödyntämällä yritysten eri resursseja tehokkaammin. Jos esim. eri yritysten matkailupalvelujen tuotantoprosessissa resurssit kohdistetaan tiukemmin kulloistekin asiakasvirtojen mukaan, voidaan kysyntäpiikkejä hoitaa kustannustehokkaasti. Suunnitelmalla palveluprosessit huolella ja keskittämällä matkailualueen henkilöstö sekä toiminta- ja kuljetusresurssit matkailijoiden tarpeiden perusteella taataan eri toimintojen tasainen laatu sekä saadaan aikaan kustannussäästöjä. (Matkailun verkosto-osaamiskeskus 2005, 68.) Kumppanuussuhteet usein myös vähentävät yksittäisen jäsenen liiketoiminnallista riskiä sen jakautuessa useamman osapuolen kesken. Toisaalta riskin jakaminen voidaan nähdä myös siten, että verkoston jäsenet tasaavat myös yksittäisen jäsenen heikkouksia ja vahvuuksia (Vakaslahti 2004, 34-35.)

Verkostoituminen on myös mahdollisuus innovointiin ja uusien tuotteiden kehittämiseen. Radikaalisti uusien innovaatioiden kehittäminen edellyttää lähes poikkeuksetta monen yrityksen välistä yhteistyötä, jota yhä useammin toteutetaan projektimaisten kehitysverkkojen avulla. Kyseessä on yhteistyössä tapahtuvan uuden tiedon ja kyvykkyyden luonti, jonka avulla tavoitellaan olemassa olevia teknologioita, tuotteita ja palveluita tehokkaampia ja laadullisesti parempia ratkaisuja. (Möller ym. 2004, 26.) Pienten yritysten kyky innovoida on usein parempi kuin isojen organisaatioiden johtuen organisaation rakenteellisista ominaisuuksista (mm. ketteryys ja pieni institutionaalistumisen taso). Innovaatioiden toteuttaminen on kuitenkin pienelle yritykselle vaikeaa. Tässä se hyötyy isompien avusta. Dynaamisen ryhmätyön avulla yksilön keksinnöstä jalostuu innovaatio. (Vakaslahti 2004, 41.)

Myös tarjoomien kehittäminen ja vahva laadullinen parantaminen edellyttävät usein erilaisten kehitysverkkojen muodostamista (Möller ym. 2004, 25). Yritykset voivat hyödyntää yhteistyötä uusien tuotteiden välillisessä luomisessa. Yhteistyö luo uusia mahdollisuuksia mm. silloin, kun yrityksen omat tuotekehitysresurssit ovat rajalliset. Kumppanuusjärjestelyt ovat toisinaan myös nopea keino tuotevalikoiman kasvattamiseksi. Yhteistoiminta tarjoaa osapuolille joissakin tapauksissa myös suoraan uusia palveluja esim. toisiaan täydentävien tuoteratkaisujen kautta. Matkailualalta tästä löytyy lukuisia esimerkkejä mm. lentoyhtiöiden allianssit ovat lisänneet saman tien asiakkaalle tarjolla olevien lentojen määrää ja Internet-matkaportaalien kautta on luotu kokonaan uusia tuotteita. (Vakaslahti 2004, 41.)

Eräs verkostoitumisesta yrityksille ja organisaatioille aiheutuva etu on saatava kriittinen arviointi. Verkoston jäsenet joutuvat eri tilanteissa paitsi puntaroimaan omaa osaamistaan myös arvioimaan toisten verkoston jäsenten osaamista ja kyvykkyyttä. Verkostoitumisen kautta yritykset ja organisaatiot joutuvat tilanteeseen, joka synnyttää eräänlaisen benchmarking eli paremmalta oppimisen tilanteen ilman erityisempää ohjailua. Tämä on eduksi koko verkostolle, mutta yhtä lailla sen yksittäisille jäsenille. (Pirnes 2002, 68.) Verkostot näyttävätkin olevan avainasemassa mahdollisuuksien havaitsemisessa, ideoiden testaamisessa ja resurssien hankkimisessa uutta liiketoimintaa varten.

Verkostoituminen perustuu siis tasavertaisten toimijoiden yhteiseen, samanaikaiseen ponnisteluun paremman kokonaistarjonnan aikaansaamiseksi, laajempialaisen tuotekehityksen mahdollistamiseksi tai toimijoiden keskinäiseksi oppimiseksi. Huomionarvoista on, että verkostoituminen liittyy aina yrityksen ydintoimintoihin. Näin ollen yksittäistä palvelun ostamista ulkoa ei voida pitää verkostoitumisena. Verkostoitumisella tarkoitetaan pidempiaikaista ja luottamukseen perustuvaa yhteistyötä. (Möller ym. 2004, 21; Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 42-44.)

3.3 Verkostosuhteen kehittyminen

Larson (1991) sekä Larson ja Starr (1993) ovat hahmottaneet verkostojen kehittymiselle kolmivaiheisen mallin. Malli sisältää seuraavat vaiheet: kokeilu- ja neuvotteluvaiheen, sitoutumisvaiheen ja kumppanuusvaiheen. Myös Ståhle ja Laento (2000) ovat kirjassaan ”Strateginen kumppanuus - avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan” määritelleet kolme vaihetta yrityksen matkalla kohti strategista kumppanuutta. Heidän mukaansa ennen korkeinta luottamuksellista tasoa, strategista kumppanuutta, yritys käy läpi operatiivisen ja taktisen kumppanuuden vaiheet. Seuraavassa on vertailtu näitä kahta verkostosuhteen kehittymisen mallia. Prosessit kuvaavat verkostosuhteiden muuttumista yksinkertaisista, usein yksipuolisista, vaihdantasuhteista tiiviiseen, molemminpuolisia ja monikerroksisia yhteistyösuhteita sisältävään verkkoon.

Vaihe1: Kokeilu- ja neuvotteluvaihe (Larson ja Starr) / Operatiivinen kumppanuus (Ståhle ja Laento)

Larsonin ja Starrin kehittämän mallin ensimmäisessä vaiheessa, kokeilu- ja neuvotteluvaiheessa, testataan kumppanin luotettavuus ja yhteisten kokemusten kautta rakennetaan yhteisiä toimintatapoja sekä näkyviä ja näkymättömiä sääntöjä. Myös Ståhlen ja Laennon mallin ensimmäisessä vaiheessa, operatiivisessa kumppanuudessa, osapuolien välinen linkki on kohtalaisen heikko ja rajapinta ohut. Yritysten välinen yhteistyö lähtee liikkeelle molempien osapuolien omista tavoitteista ja intresseistä, joihin yhteistyökuvio sopii. Molemmat mallit korostavat sitä, että näissä vaiheissa yhteistyö perustuu sellaisiin toimintoihin, jotka sisältävät osapuolten kannalta vain pienen riskin ja vaativat vain vähän luottamusta. Larson ja Starr korostavat, että kokeilu- ja neuvotteluvaiheessa viralliset sopimukset eivät ole tärkeitä yhteistyön kehittämisessä vaan juuri luottamuksen rakentuminen. Ståhle ja Laento taas näkevät, että juuri tässä vaiheessa toimiva sopimus on yhteistyön perusta. On tehtävä kehys sopimus ja sovittava yhteistyöpolitiikan kysymyksistä. Yhteyksien tulee perustua selkeisiin sopimuksiin, joissa on määritelty kunkin osapuolen rooli, vastuut, suoritukset ja sanktiot. Ståhle ja Laento tiivistävät, että verkostomaisuus operatiivisissa kumppanuussuhteissa on pienimuotoista, vain valmiiden toimintojen vaihtoon perustuvaa yhdistämistä. Kyse on kytkentöjen löytämisestä enemmän kuin verkostojen rakentamisesta tai hyödyntämisestä. (Ståhle & Laento 2000, 81-82; Toivola 2006, 59.)

Vaihe 2: Sitoutumisvaihe (Larson ja Starr) / Taktinen kumppanuus (Ståhle ja Laento)

Sekä Larsonin ja Starrin sitoutumisvaiheen että Ståhlen ja Laennon taktisen kumppanuuden keskeinen viesti on luottamuksen syntyminen osapuolten välillä. Larsonin ja Starrin mallissa yrityssuhteet muuttuvat sitoutumisvaiheessa myös sosiaalisiksi verkostoiksi ja yritysten välinen avoimuus lisääntyy. Luottamus ja maine tulevat tärkeiksi verkoston hallinnan elementeiksi. Myös Ståhle ja Laento toteavat, että toteutuakseen parhaalla mahdollisella tavalla takti-

nen kumppanuus tarvitsee paljon luottamuksen rakentamista ja integrointia. (Ståhle & Laento 2000, 86-87; Toivola 2006, 59-60)

Molemmissa malleissa kumppanuuden tavoitteet on nyt johdettava osapuolten yhteisistä lähtökohdista. Sekä sitoutumisvaiheen että taktisen kumppanuuden tavoitteet ovat yhteneviä; yhteistyön kehittäminen, joka näkyy kumppanusten prosessien yhdistämisenä, päällekkäisyyksien poistamisena ja toimintakulttuurien yhdistämisenä. Larson ja Starr kuvaavat, että esimerkkinä tämän vaiheen yhteistyöstä voisi olla uuden tuotteen tai palvelun kehittäminen yhteistyössä tai pitkäaikaiseen yhteistyöhön sitoutuminen. (Ståhle & Laento 2000, 86-87; Toivola 2006, 59-60)

Vaihe 3: Kumppanuusvaihe (Larson ja Starr) / Strateginen kumppanuus (Ståhle ja Laento)

Sekä Larsonin ja Starrin mallin kumppanuusvaihe että Ståhlen ja Laennon mallin strateginen kumppanuus ovat yhteistyön kehittyneimpiä muotoja, joissa osapuolten välinen vuorovaikutus on tiivistä ja ne integroituvat tiiviimmin toisiinsa. Kumppanuussuhteet muodostuvat intensiiviksi ja monimuotoisiksi sekä vaativat paljon luottamusta. Keskeistä on tietopääoman yhdistäminen siten, että molemmat kumppanit saavuttavat merkittävää etua itselleen. Näin muodostuvat yhteinen sitoutuminen ja molemminpuolinen panostus yhteistyöhön sekä usko yhteistyön jatkumiselle tulevaisuudessakin. Kumppanit ovat todellisessa riippuvuussuhteessa, koska yhteys edellyttää syvällistä tietopääoman paljastamista ja sen strategisesti merkittävän osan luovuttamista yhteiseen käyttöön. Kyseessä on yhteistyö, jonka avulla kumppaneilla on mahdollisuus päästä kokonaan uudelle osaamisen ja/tai tuottavuuden tasolle. Keskeistä kumppanuusvaiheessa on, että yhteistyö on keskeinen osa yritysten liiketoimintaa ja yritykset näkevät menestyvänsä yhdessä. (Ståhle & Laento 2000, 93-94; Toivola 2006, 60.)

3.4 Verkostosuhteen keskeiset ominaisuudet

Vakaslahden (2004) mukaan verkostosuhde on synergiaetuja tuottava yhteistyösuhde, jolle on ominaista:

- osapuolten vastavuoroisuus (luottamus)
- keskinäinen riippuvuus
- voimasuhteet
- jatkuvuus (yhteistyön tulee perustua pidempiaikaiseen kumppanuuteen)

Vastavuoroisuus syntyy toisiaan palkitsevista reaktioista osapuolten välillä. Usein palkitseva vastatoimi perustuu ainoastaan epämuodolliseen sitoumukseen. Koska markkinasuhteessa yritykset pyrkivät maksimoimaan hyötyään, verkostosuhteessa pyritään ”kiitollisuudenvelan” ja vastapalveluksen tasapainoon pitkällä aikavälillä. (Ollus ym. 1999, 46.) Voidaankin todeta,

että vastavuoroisuus on kiinteästi sidoksissa toiseen verkostosuhteen keskeiseen ominaisuuteen - jatkuvuuteen.

Yhteistyössä keskeistä on myös varmistua siitä, että yritykset näkevät yhteistyön samalla tavalla ja heidän motivaationsa yhteistyön tekemiseen on sama. Yhteisen työn ja ajan tai toisen persoonan kunnioittaminen on perusta kaikelle yhteistyölle ja kumppanuudelle. Jos tällaista arvostusta ei osoiteta käytännössä, menetetään luottamus ja koko suhde kariutuu. (Stähle & Laento 2000, 70.) Myös luottamus siis osaltaan perustuu vastavuoroisuuteen; osapuolet voivat luottaa siihen, että kaikilla on kypsyttää tasapainottaa pidemmällä aikavälillä yhteistyön edut ja haitat. Tällainen luottamus voi syntyä vain pitkän onnistuneen yhteistyön tuloksena. Kysymyksessä on korkea-asteinen ja tuloksiltaan tehokkain luottamus. (Niemelä 2002, 79.)

Verkostoitumisen myötä suhteellinen riippuvuus verkoston muista toimijoista yleensä kasvaa. Jokaisella verkostolla on omat erityispiirteensä ja vahvuutensa, joiden avulla se luo kilpailuetuja muita ryhmittymiä vastaan. Keskinäinen riippuvuus määrittää vallan jakautumisen suhteessa ja verkossa. Merkityksellistä on, kuinka riippuvaisia yritykset ovat toisistaan, toisen osaamisesta, tuotteista ja palveluista; kuinka tasapuolista tai yksipuolista tämä voimavara-riippuvuus on; miten kumpikin osapuoli ja sen voimavarat ovat korvattavissa. Jos alalla on paljon samankaltaisia eli osaamiseltaan homogeenisia yrityksiä, ne ovat keskenään vaihdettavissa ja vahvaa riippuvuutta ei synny. (Möller ym. 2004, 222-223.) Positiivista riippuvuutta syntyy verkostosuhteen edellyttämistä keskinäisistä aineellisista ja sosiaalisista sopeutumistoimista. Keskinäinen suuntautuminen ja ”henkinen samansuuntaisuus”, kasvaa sopeutumisprosessin myötä, erimielisyydet pyritään ratkaisemaan mieluummin sopimalla kuin liikekumppania vaihtamalla. Tämä rajoittaa myös opportunistista käyttäytymistä. Keskinäinen yhteenkytkeytyminen synnyttää yhteiset päätöksenteon ja toiminnan puitteet. (Ollus ym. 1999, 46.)

Voimasuhteilla on keskeinen tehtävä verkosto-organisaatiossa. Yhteiset pyrkimykset ja keskinäinen sopeutuminen eivät poista yritysten välisiä jännitteitä. Kaikkiin suhteisiin liittyy miltei aina ristiriitoja, kilpailua ja valtataistelua. Yritysten keskinäiset voimasuhteet määrittelevät yrityksen aseman verkostoyhteisössä, mikä puolestaan avaa tai pois sulkee mahdollisuuden toisten yritysten voimavarojen hyödyntämiseen. (Ollus ym. 1999, 46.) Voimasuhteet vaihtelevat paljon riippuen sekä verkoston ulkoisista että sisäisistä tekijöistä. Verkostoyhteistyön varhaisissa vaiheissa on varmistuttava, että jokainen jäsen saa lisäarvoa kumppanuudesta. Mikäli verkostoyhteistyön etuja ei ymmärretä tai sisäistetä, heikentää se verkoston toteutuksen motivaatiota (Niemelä, 108.) Verkostoitumisen tulisikin tarjota omalle yritykselle enemmän kuin yritys itse antaa verkostolle. Jotta voi tunnistaa kumppanuuden hyödyt ja haitat ja pystyy valitsemaan sopivan verkostoitumisen vaihtoehdon, on tunnettava omat heikkoutensa ja vahvuutensa. (Vakaslahti 2004, 30.)

Yhteistyön kehittyessä jo strategisen kumppanuuden tasolle edellytetään osapuolten väliltä tasapainoista voimasuhdetta, koska jokainen yritys tähtää viime kädessä oman voittonsa maksimointiin. Voimasuhteet määräävät, muodostuuko yritysten välisestä työnjaosta synerginen kumppanuussuhde vai heikompa osapuolta hyväksikäyttävä ”nollasummapeli” (Ollus ym. 2002, 55.) Verkostosta tulee karsia pois sellaiset jäsenet, joiden tuottama lisäarvo verkostolle on kokonaisuuden kannalta vähämerkityksinen. ”Vapaamatkustajat” hidastavat verkon toimintaa ja lisäävät sen kitkaisuutta. (Pirnes 2002, 80.)

Verkostoasema määrittyy sen mukaisesti, miten paljon voimavaroja toimija panostaa verkon sisällä verkon toimintoihin ja sitä kautta miten paljon toimija panostaa verkoston yhteisiin toimintoihin. Toimijan verkostoidentiteetti koostuu niistä rooleista ja asemista, mitä toimija itse ja muut toimijat näkevät toimijalla olevan tärkeimmissä verkoissaan ja verkostoissaan. (Komppula 2000, 4)

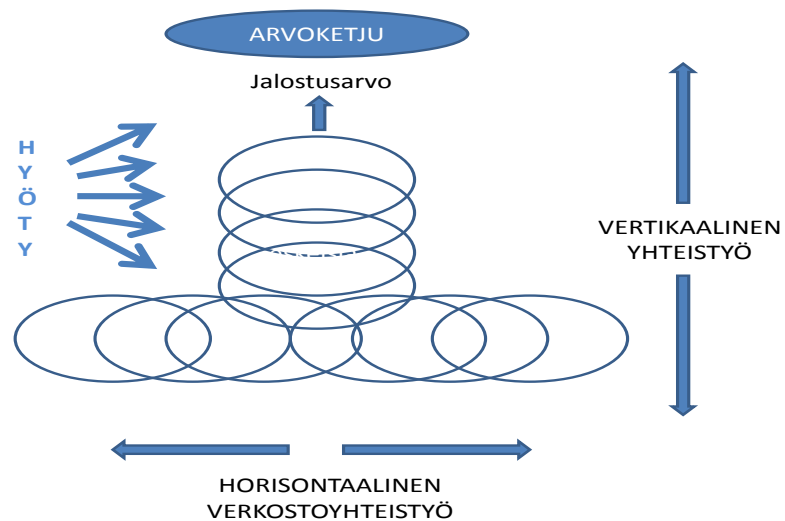
3.5 Verkoston ulottuvuudet

Verkostoitumista, yritysten välistä yhteistyötä ja verkostosuhteita on pyritty tyypittelemään ja kuvaamaan eri tavoin. Tavoitteena on ymmärtää paremmin verkostojen toimintaa ja niissä vallitsevia lainalaisuuksia. (Hakanen ym. 2007, 52.) Yritysten välisissä verkostoissa voidaan erottaa vertikaaliset ja horisontaaliset verkostot. Edelleen verkostosuhteet voivat olla sekä kahdenvälisiä että monenkeskeisiä. Kahdenväliset verkostosuhteet muodostavat verkostoitumisen perustan. (Möller ym. 2004, 218.) Kuitenkin siirryttäessä näistä kahdenvälisistä verkostosuhteista monenkeskeisten yhteistyömallien pidemmälle meneviin muotoihin yritysten välinen yhteistyö syvenee ja tiivistyy ja niiden strateginen merkitys yrityksen toiminnalle kasvaa. (Toivola 2006, 15.)

Vertikaaliset verkostot ovat saman tuotanto- tai arvoketjun jäseniä, joiden tuotteet täydentävät toisiaan (Toivola 2006, 24). Tyypillistä näille ketjuille on, että toiminnot ovat tietyssä järjestyksessä (Pirnes 2002, 36). Matkailuelinkeinon piirissä erilaiset yritykset, kunnat, seutukunnat ja maakunnat tekevät yhteistyötä, jonka tavoitteena on pitkäjänteisesti edistää jonkin alueen matkailullista tunnettuutta ja lisätä alueen matkailusta saamaa tuloa. Tällaiset vertikaalisen yhteistyön muodot painottuvat erilaisiin paikallisiin ja alueellisiin organisaatioihin, jotka yleisimmin ymmärretään nimenomaan markkinointikanaviksi. Toisena esimerkkinä vertikaaliyhteistyöstä matkailualalla voidaan pitää jakelukanavan jäsenten keskinäistä yhteistyötä. (Boxberg, M., Komppula, R., Korhonen, S. & Mutka, P. 2001, 26.) Vertikaalista verkostoyhteistyötä on kuvattu kuviossa 3.

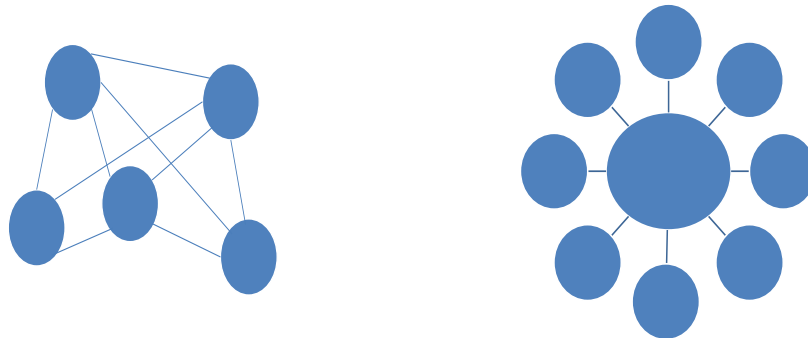
Horisontaaliset verkostot ovat tuotokeskeisempi kuin vertikaaliset. Ne ovat saman toimialan sisällä toimivia yhteistyöverkostoja, joissa kilpailijat toimivat yhteistyössä. Vertikaalisen ar-

voketjun peräkkäiset työvaiheet pyritään horisontaalisessa arvoketjussa saamaan rinnakkaisiksi ts. horisontaalinen verkosto yhdistää arvoketjun tietyn vaiheen rinnakkaisia ja erilaisia toimijoita, palveluita tai tuotteita. (Niemelä 2002, 18-19.) Arvoketjussa osanottajien valinnan kriteerinä on heidän osaamisensa eli se, mitä lisäarvoa he kykenevät verkostoon tuomaan (Pirnes 2002, 37). Koska horisontaalisella yhteistyöllä tarkoitetaan samalla toimialalla ja/tai maantieteellisellä alueella toimivien organisaatioiden keskinäistä yhteistyötä, voidaan matkailualan esimerkkejä löytää erilaisista ketjuista, verkostoista ja osuuskunnista. (Boxberg ym. 2001, 26). Myös horisontaalista verkostoyhteistyötä on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3: Horisontaalinen ja vertikaalinen verkostoyhteistyö
(Niemelä 2002, 18.)

Yrityksen suhteet erilaisiin toimijoihin muodostavat yrityksen verkostoja, joissa kyseinen yritys on keskipisteenä ja yrityksen suhteet muihin toimijoihin ovat yleensä kahdenvälisiä (Möller ym. 2004, 215). Verkostot voivat olla alihankintaverkostoja, tavarantoimittajaverkostoja, asiakasverkostoja, asiantuntijaverkostoja jne. Yhteistä niille on, että ne kuvaavat yleensä yrityksen ja yrittäjäsidosryhmän suhteita. Yritysten keskinäinen yhteistyö voi olla myös monenkeskistä. Tällöin usealla yrityksellä ja/tai toimijalla on yhteinen tavoite, jonka saavuttamiseksi toteutetaan yhteisiä toimintoja. Yritysyhteistyön perusmallit on usein jaoteltu viiteen eri luokkaan: kehittämisrengas, yhteistyörengas, projektiryhmä, yhteisyritys (joint venture) ja yhteisyyksikkö. Toisistaan perusmallit erottaa ns. olennainen elementti, erityistekijä, joka yleensä liittyy yhteistyön tavoitteisiin. (Pirnes 2002, 14.) Sekä monenkeskeinen että kahdenväläinen verkostosuhde on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4: Monenkeskeinen ja kahdenvälinen verkostosuhde
(Ollus ym. 1999, 12.)

Tärkeitä askeleita yrityksen menestyksen tiellä ovat erikoistuminen ja työnjako sekä ennen kaikkea tiedon vaihto muiden yritysten kanssa. Edellä kuvattujen kahden ulottuvuuden (kahdenvälinen ja monenkeskeinen) avulla on mahdollista määritellä yrityksen verkostoitumisyyvyys, eli kuinka laajasti yritys harjoittaa yhteistoimintaa ja kuinka organisatorisesti tiivistä eli verkostomaista, liiketoimintaa on. Verkostoitumisen syvyyden on havaittu aiemmissä tutkimuksissa vaikuttavan verkostoitumisen hyötyjen toteutumiseen. Menestyvien yritysten verkostosuhteita leimaakin tavallisiin alihankintasuhteisiin verrattuna monimuotoisuus. Ne ovat onnistuneet synnyttämään uutta toimintaa lähialueilleen tai suuntaamaan lähialojen toimintaa tukemaan omaansa. (Hakanen ym. 2007, 54; Ollus ym. 1999, 12)

3.6 Verkostoitumisen riskit ja ongelmat

Vaikka verkostoituminen on keino yhdistää markkinoiden ja hierarkioiden vahvuuksia ja välttää niiden heikkouksia, liittyy verkostossa toimimiseen myös riskejä ja ongelmia. Tutkimukset osoittavat, että huomattava määrä rakenteilla olevia tai jo rakennettuja verkostoja hajoaa ensimmäisten toimintavuosien aikana. Koska verkostojen rakentaminen vaatii runsaasti resursseja ja osaamista, on tärkeää kartoittaa yhteistyön edellytykset ja riskit ennakkoon. Verkostoitumisen ongelmana on sen kehittämisen hitaus. Yhteistyö tuo lisäarvoa yrityksen liiketoimintaan yleensä vasta sitten, kun verkostoitumisessa mukana olevat yrityksistä on tullut todellisia kumppaneita. (Matkailun verkosto-osaamiskeskus 2005, 67.) Seuraavana on esitelty joitakin verkostoitumisen keskeisiä ongelmia ja riskitekijöitä, jotka johtuvat pitkälle siitä,

että verkostoitumisen myötä myös suhteellinen riippuvuus verkoston muista toimijoista yleensä kasvaa (Vakaslahti 2004, 29).

Joustavuus on yksi merkittävimmistä verkoston eduista, kuitenkin suurten muutosten yhteydessä verkosto saattaa osoittautua hyvinkin jäykäksi ts. verkoston sosiaaliset suhteet koituvatkin sen heikkoudeksi. Pinttyneet verkostosuhteet voivat jähmettää vuorovaikutussuhteet staattisiksi mekanismeiksi ja synnyttää niin homogeenisen toimintaympäristön, että se estää verkostoyrityksiä ottamasta huomioon ympärillään tapahtuvia muutoksia. Näin ollen liian vakiintunut yhteistyö tuo mukanaan juuri niitä heikkouksia, joista verkostoitumalla pyritään pääsemään eroon. Verkoston dynaamisuus edellyttää ”rakentavaa ristiriitaa ja luovaa kaaosta”. Verkoston jähmettyminen keskinäisiin toimintatapoihin vaarantaakin sen kyvyn vastata ulkoisiin muutoksiin ja verkosto kehittyy sisäänpäin. Vakiintuneet tavat saattavat myös rajoittaa yrityksen herkkyyttä arvioida kriittisesti organisaatorakenteensa tehokkuutta. Vakiintuneet toimintatavat ja roolijaot korvaavat tällöin yrityksen toiminnallisten taitojen puutteita (esimerkiksi markkinointiosaamista), jolloin vajavaisia taitoja ei vakaissa oloissa tarvitse kehittää. Merkittävässä tai äkillisessä olosuhteiden muutoksessa taidon puuttuminen voi osoittautua kohtalokkaaksi. (Ollus ym. 1999, 52-53.) Verkostoyritysten onkin elintärkeää jatkuvasti kyseenalaistaa toimintatapojaan ja peilata toimintaansa ulkoisia muutoksia vasten.

On mahdollista, että verkostossa vahvemmat yritykset pyrkivät käyttämään hyväkseen asemaansa saavuttaakseen parhaat mahdolliset edellytykset liiketoimintansa harjoittamiseen. Tällöin yleensä vähemmän vaikutusvaltaa omaavat yritykset menettävät verkostossa omaa toimintavapauttaan. (Ollus ym. 2002, 76.) Pahimmassa tapauksessa dominoivassa asemassa oleva ydinyritys voi valjastaa neuvotteluasemaltaan heikot alihankkijansa pönkittämään kilpailukykyään. On kuitenkin syytä huomioida, että menestyäkseen verkosto tarvitseekin epäsymmetrisiä valtasuhteita, käskyvaltaa ja hierarkisia rakenteita. Valta-asemaltaan tasavahvoista yrityksistä koostuva verkosto voi hajota vahvan ja uskottavan koordinaattorin puuttumiseen. Merkityksellistä on siis se, miten ydinyritykset valta-asemaansa käytävät. (Ollus ym. 1999, 38.) Yritykset ovat tottuneet kilpailemaan keskenään, eikä kilpailua voida verkostosta kokonaan poistaa. Verkoston on voitava elää ja muuttua, mutta se ei toisaalta saa johtaa liialliseen kilpailuttamiseen. Jos normaali yritysten välinen kilpailu viedään verkostoon sisään ja jos jokainen osapuoli pyrkii maksimoimaan oman tuloksensa, yhteistyö epäonnistuu. (Niemelä 2002, 110.)

Ratkaisevaa verkoston tulevaisuudelle on, että osallistuvien yritysten visiot ja yhteistoimintaan kohdistuvat odotukset ovat riittävän yhdensuuntaiset. Mikäli verkostoyhteistyöhön kohdistuu ristiriitaisia odotuksia, aiheuttaa se aina tehottomuutta, kitkaa ja epäsopua. (Niemelä 2002, 108-111.) Tasavertaiseen suhteeseen kuuluu, että osapuolet panostavat siihen tasapuolisesti. Jos toiselle tulee tunne, että hän tekee kaiken työn ja toinen pääsee huomattavasti

vähemmällä, hyvätkään tulevaisuuden mahdollisuudet eivät riitä houkuttimeksi suhteen jatkumiseen. (Stähle & Laento 2000, 70.) Aiemmin jo todettiin, että verkostolla on oltava yhteinen tavoite. Myös sillä, miten tavoitteisiin pyritään, on merkitystä. On varmistuttava siitä, että osapuolilla on yhteinen käsitys yhteistyön perusteista. Mikäli tavoitteisiin halutaan päästä eri keinoin, ei verkosto voi olla yhtenäinen, koska ilman yhteisesti hyväksyttyjä pelisääntöjä verkoston toiminnallisuus ontuu (Pirnes 2002, 76-80.)

Tehokkaan toiminnan takaamiseksi tarvitaan mahdollisimman vapaata tiedonkulkua. Verkostoissa saatetaan joutua tilanteisiin, joissa yrityksen kannalta tärkeitä tietoa on syytä antaa muiden partnerien käyttöön. Kysymys kuuluukin, miten voidaan varmistaa, ettei kilpailija käytä tällaista tietoa hyväkseen yhteistyön loputtua. (Ollus ym. 1999, 4.) Luottamus luo pohjaa tietojen vaihdolle, yhteisille hankkeille ja yhdessä oppimiselle. Ja vastaavasti luottamuksen puute pudottaa pois yhteistyön piiristä. Verkoston toimijoiden keskinäinen arvostus ja luottamus säätelee yhteyksien avoimuutta ja joustavuutta sekä toimii tilanteiden hyväksikäytön ja muun opportunistin vastavoimana. (Niemelä 2002, 73.) Voidaankin todeta, että toimijoiden keskinäinen luottamus on korkean sitoutumisen ehdoton edellytys.

3.7 Pk-yritysten verkostoitumisen erityispiirteitä

Pk-yritykset muodostavat Suomen talouselämän perustan. Vuonna 2009 alle 50 työntekijän yrityksiä oli 99,1 % ja alle 250 työntekijän yrityksiä 99,8 % kaikista Tilastokeskuksen yritysrekisterin yrityksistä. Suomessa yritysten keskimääräinen koko on kuusi henkilöä, mikä on kansainvälistä keskitasoa. Yhden hengen yrittäjävetoisten yritysten osuus toimintansa aloittavista yrityksistä on Suomessa yksi EU-maiden korkeimmista. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011)

Storhammar (2010) tutki väitöskirjassaan Toimintaympäristö ja pk-yritykset mm. pk-yritysten verkostoitumisen erityispiirteitä. Hän toteaa, että verkostomallissa pk-yritykset eivät niinkään toimi annetussa toimintaympäristössä, vaan pikemminkin osin itse luomassaan kontekstissa. Pk-yritysten osalta toimijana ei tulisiakaan pitää yksittäistä yritystä, vaan verkostosuhteessa olevien yritysten joukkoa, koska organisoitumisessa korostuu toimintojen ja resurssien yhdistäminen verkon sisällä. Hän toteaa, että verkostomalli organisaatorajat ylittävänä soveltuu paremmin pk-yritysten toiminnan tulkintakehikoksi.

Storhammar jatkaa, että pk-yrityksen verkostoitumisessa on nähtävissä sekä pakkoa että vapaaehtoista pyrkimystä hedelmälliseen yhteistyöhön. Kaikkien yritysten on oltava vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, ja tähän liittyy vuorovaikutussuhteiden pakon elementti. Vuorovaikutuksen arvioidaan kuitenkin kasvavan lisääntyvässä määrin yritysten omien intressien pohjalta: yritysten yhteistyösuhteiden määrä kasvaa, yhteisyydestä tulee aiempaa intensiivisempää ja yhteistyösuhteiden pysyvyys lisääntyy. Pk-yritysten verkostoitumisen voidaan olet-

taa perustuvan yhä enemmän yritysten strategiseen käyttäytymiseen. Verkostot elävät ja muuttuvat näin yritysten strategisten valintojen kautta. Yrityksen strategisen käyttäytymisen näkökulmasta verkostot eivät muodosta kiinteää struktuuria vaan verkostoihin liittyy dynamiikkaa, jonka kautta yritys voi hakea kilpailuetua. Pk-yritysten verkostoitumisessa korostuvat henkilösuhteet, mistä syystä pienten yritysten vuorovaikutuksessa on keskeistä kilpailun ohella sosiaalinen luottamus. (Storhammar 2010, 29-30.)

3.8 Matkailuyritysten verkostoituminen aiempien tutkimusten valossa

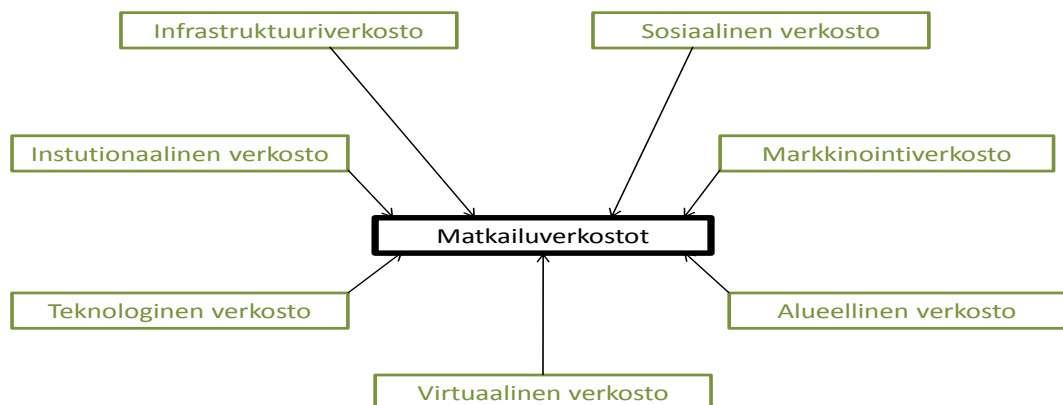
Pienten ja keskisuurten yritysten keskeinen syy verkostoitumiseen on useimmiten markkinointiin ja asiakassuhteisiin liittyvä osaaminen ja sen tarve. Yhteistyössä on mahdollisuus päästä sellaisille markkinoille, joille pienillä yrityksillä ei yksin ole mahdollisuuksia, ja samalla yritys voi keskittyä siihen, minkä se parhaiten osaa. (Toivola 2006, 13.) Matkailuelinkeinon kannalta verkostoitumista puoltaa lisäksi se, että usein asiakkaan kokema palvelukokonaisuus koostuu lukuisista hyvinkin erilaisista ja eri toimijoiden eri aikoina tuottamista palveluista. Näin ollen palveluketjujen hallinnan merkitys on tärkeää ja siihen verkostoituminen tarjoaa hyvän mahdollisuuden. (Matkailun verkosto-osaamiskeskus 2005, 63.) Vuonna 2008 tehdyssä opinnäytetyössä tarkasteltiin yritysverkostojen roolia matkailualalla matkailun kehittämisen näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena oli Mikkelin ja Savonlinnan alueilla toimiva Saimaan Charmantit-matkailuverkosto. Esille tulleissa verkostoitumisen hyödyissä korostuivat ennen kaikkea liiketoiminnan helpottuminen sekä se, että pienemmilläkin investoinneilla ja panostuksilla pystytään saavuttamaan helpommin tuloksia. (Puhakka 2008, 65.) Raija Komppula puolestaan tutki vuonna 2000 sitä, mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen haluun ja kykyyn sitoutua verkkoon tai verkostoon sekä, mihin yritys verkossa tai verkostossa sitoutuu. Tutkimuskohteena oli Pohjois-Karjalan maakunnallinen matkailuverkosto. Hänen tutkimuksensa mukaan kehittämishankkeiden mukanaan tuomat lisäresurssit yhteismarkkinointiin olivat tärkeä yhteistyön motiivi. (Komppula 2000, 246-247.)

Suomalaiset matkailutuotteet eivät vielä ole menestyneet kovin hyvin kansainvälisessä kilpailussa. Yksi syy tähän saattaa olla juuri verkostoitumisen puuttuminen. Matkailuyritykset, muutamaa kärkiyritystä lukuunottamatta, ovat tehneet lähinnä markkinointiyhteistyötä. Todellinen matkailualan verkostotoiminnan kehittäminen edellyttäisi kuitenkin runsaasti yritys yhteistyön kehittämistoimintaa: vaihtoehtoisten pilottimallien kokeilua, tutkimustiedon hyödyntämistä sekä muiden alojen onnistuneiden verkostomallien benchmarkingia. (Matkailun verkosto-osaamiskeskus 2005, 63-65)

Maastamme löytyy esimerkkejä myös pidemmälle viedystä yhteistyöstä. Matkailun osaamiskeskuksen solmukohdat Turku, Tampere, Jyväskylä ja Savonlinna toteuttivat pilottialueillaan matkailuyritysten verkostanalyysin vuonna 2004. Verkostanalyysi osoitti matkailun pk-

yritysten yhteistyön olevan alueilla erilaisissa kehitysvaiheissa ja yhteistyö matkailuyrityksissä vaihteli perinteisistä alihankintasuhteista yhteistyömalleihin, joita voidaan verrata jopa kehittämis- ja yhteistyörenkaisuun. Projektiryhmältä edellytettyä strategista toimintatasoa tai selkeää työnjakoa yhteistyössä kuitenkin vielä harvoin saavutettiin. Kehittyneissä verkostoissa yritykset tekivät hyvää yhteistyötä suunnitellen ja tuottaen alueensa matkailupalveluja yhdessä. Yhteisen liiketoiminnan strateginen suunnittelutaso oli kuitenkin ”kevyttä” eikä työnjako ollut selkeää. (Matkailun verkosto-osaamiskeskus 2005, 66.) Tinsley ja Lynch (2008, 171) totesivat tutkimuksensa tuloksena kiistattomasti myös, että vaikka matkailuyrityksien edustajat usein haluavat luoda vaikutelman halukkuudesta yhteistyöhön, tavoitteet ja todellisuus eivät aina kohtaa ts. verkostoihin ei todellisuudessa ollakaan kovin halukkaita lähtemään mukaan.

Yritysten keskinäinen yhteistyö ilmenee matkailualalla monenlaisina yhteisinä toimintoina. Seuraavana on esitetty Turusen (2009) mukailema malli Fletscher`n ja Barret`n tyypittelemistä erilaisista matkailuverkostoista.



Kuvio 5: Erilaisia matkailuverkostoja
(Turunen 2009, 87-88.)

Markkinointiverkostot käsittävät yhteistyön liikekumppaneiden välillä horisontaalisella tasolla tuotekehittelyssä ja asiakaspalvelussa sekä vertikaalisen yhteistyön, joka liittyy jakelu- ja markkinointikanaviin. Yrityksen saattavat myös laatia yhteisiä esitteitä tai osallistua messuille yhteisellä osastolla. **Sosiaaliset verkostot** viittaavat yksittäisten verkoston jäsenten välisiin suhteisiin ja **institutionaaliset verkostot** suhteeseen paikallisten, alueellisten ja kansainvälisten julkisten toimijoiden kanssa. Matkailuyritykset ovat lisäksi riippuvaisia infrastruktuurista

ja infrastruktuuriin liittyvästä teknologiasta. Liikenneyhteydet, aikataulut ja kapasiteetti saattavat merkittävästi vaikuttaa asiakkaan kokemukseen matkailualueesta. Tämän tyyppisiä verkostoja kutsutaan mallissa **infrastruktuuriverkostoiksi**. **Teknologiset verkostot** matkailu kontekstissa viittaavat yleiseen tuotekehittelyyn ja palvelutuotetta täydentäviin yhteistyömuotoihin. Nämä verkostot ovat tietyssä määrin samanlaisia kuin horisontaaliset markkinaverkostot, mutta saattavat myös sisältää muitakin аспектеja. **Alueellisissa verkostoissa** merkityksellistä on maantieteellinen sijainti ja se, miten fyysinen paikka vaikuttaa vuorovaikutussuhteeseen. Komppulan (2000) mukaan juuri näiden verkostojen merkitys on suuri alueellisen matkailun markkinoinnissa, jossa painopisteenä on alueen tunnettuuden lisääminen ja sitä kautta matkailutulojen lisääminen alueella. Toiminnot näissä verkostoissa liittyvät toimintojen yhdistämiseen, kehittämiseen ja vaihtamiseen hyödyntämällä verkostoa ja sen muita toimijoita. Matkailu on yhä kilpaillumpi toimiala ja kuluttajille on tarjottava mahdollisuuksia ostaa matkailutuotteita useista eri kanavia pitkin. Yritysten, tavarantoimittajien, asiakkaiden ja muiden toimijoiden muodostamien verkostojen odotetaan toimivan virtuaalisilla markkinapaikoilla (e-kauppa). Näitä verkostoja kutsutaan **virtuaaliverkostoiksi**. (Turunen 2009, 87-88)

KTM:n selvityksessä ”Matkailun kehittämisen alueellinen työnjako ja vastuut” kartoitettiin matkailuyrittäjien välistä yhteistyötä. Selvityksessä kävi ilmi, että dynaamisimmat ja menestyneimmät yritykset ymmärtävät yhteistyön merkityksen parhaiten. Kaikkein hedelmällisemmäksi yhteistyö koettiin silloin, kun se on aidosta tarpeesta ja tilanteesta lähtenyt, markkinavetoista ja kaikkia osapuolia todellisuudessa hyödyttävää. Yhteistyö onnistuu parhaiten, jos toimijat tuntevat toisensa henkilökohtaisesti ja kokevat kumppanuuden joko ystävyys- tai tärkeänä asiakassuhteena. Yhteistyötä on järkevää tehdä vain niiden kanssa, jotka sitä todella haluavat ja jotka itsekin panostavat sen onnistumisen eteen. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2004, 38-39.) Myös matkailun osaamiskeskuksen verkostanalyysi osoitti, että keskeistä on yritysten oikea asennoituminen eli yhteistyöorientoituneisuus ja pitkäjänteinen sitoutuminen kehittämiseen. Lisäksi yritysten tulee tiedostaa yhteistyön välttämättömyys ja tuntea oman yrityksensä lisäksi alueen muut keskeiset toimijat sekä niiden tuottamat palvelut ja niiden merkitys osana asiakkaan palvelukokonaisuutta. (Matkailun verkosto-osaamiskeskus 2005, 63.)

Komppulan (2000, 245) saamat tulokset tukivat jo mainittuja tutkimustuloksia. Sitoutuminen verkon tavoitteisiin edellyttää, että verkon tavoitteet tukevat yrityksen tavoitteita. Yritykset ovat yleensä sitoutuneita tavoitteeseen ”myynnin lisääminen”. Tuloksissa kuitenkin korostetaan, että huomiota on kiinnitettävä myös keinoihin, joiden avulla tavoitteeseen päästään ja miten keinot soveltuvat toimijoiden tapaan toimia. Myös Puhakka (2008, 65) toteaa opinnäytetyönsä tuloksissa, että kaikkien yritysten on oltava samoilla linjoilla tavoitteista ja toimintatavoista yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Keskeistä kaikkien toimijoiden kannalta on, että yritys pystyy näkemään yhteiset tavoitteet ja sitoutuu niihin, jotta verkosto pystyisi toimimaan täysipainoisesti.

Komppulan (2000, 246-247) tutkimustuloksista nousee esiin vielä kaksi tämän opinnäytetyön kannalta huomionarvoisia seikkaa. Ensinnäkin asenteellinen sitoutuminen verkon asiaan oli korkealla tasolla niillä yrityksillä, jotka olivat kaikissa tutkituissa verkoissa ydintoimijoita. Tässäkin sitoutuminen asiaan liittyi selkeästi havaintoon yrityksen omien tavoitteiden ja verkon tavoitteiden yhtenevyydestä. Lisäksi toimijoiden samankaltaisuus näyttää olevan tekijä, joka luo suotuisat olosuhteet keskinäisen luottamuksen syntymiselle ja toimintojen yhteensovittamiselle. Päinvastoin kuin Komppula, Tinsley ja Lynch (2008, 169-171) toteavat tutkimuksensa tuloksina, että toimijoiden erilaisuus edesauttaa verkostoitumista. Tietoisuus eri markkinoista on keino hallita jokaisen yritysyhteistyön pinnan alla vaalivaa kilpailua. Ts. syy siihen, että halutaan tehdä yhteistyötä, kumpuaa toiminnan erilaisuudesta tai ainakin vahvasta uskosta siihen, että kumppanin kanssa tavoitellaan erilaisia asiakaskohderyhmiä. ”Yhteistyömme on toimivaa, koska liiketoimintamme on niin erilaista”: lainaavat he erään haastateltavan kommenttia. Lisäksi he toteavat, että tiiviin alueellisen ”yritysrypeen” erilaisuus muista lähialueen matkailualueista parantaa verkostoitumisen edellytyksiä. Vahva ”kyläidentiteetti” kasvattaa lojaalisuutta oman kylän matkailuyrittäjien kesken.

Dredge (2006, 276-278) näkee tavallisimpana syynä verkostomaisen toiminnan epäonnistumiseen sen, että verkostomaisen toiminnan perusasioita ei ole yrityksissä pohdittu ja tämä vaikuttaa negatiivisesti kommunikointiin. Ts. verkostoitumisen peruseräitä ei ole ymmärretty, eikä verkostoilla ole selviä linjauksia mm. kommunikoinnista, rooleista ja jäsenten vastuista. Myös toimijoiden ominaispiirteillä kuten osaaminen, ammattimaisuus ja verkostoitumiskyky on merkittävä vaikutus verkoston yhtenäisyyteen ja yhteisen näkemyksen ja keskinäisen ymmärryksen kehittymiseen. Epäammattimaisuus tulee esiin mm. vahvoina egoina, jotka ajavat omia tarkoitusperiään tai toimijoina, jotka lopulta eivät osallistukaan toimintaan. Myös epätasapaino aktiivisten toimijoiden ja uinuvien jäsenten välillä estää yhteenkuuluvuutta ja yhteisten intressien eteenpäinviemistä. Pienten toimijoiden kiinnostus verkostomaiseen toimintaan on yleisesti vähäisempää kuin isojen. Pienet kokevat isojen dominoivan. Vaikka esim. kunnalliset matkailutoimet usein pyrkivät pitämään vahvastikin pienten puolta, koetaan, että isot suoltavat rahaa ajaakseen omia tarkoitusperiään ja pienten intressit ohitetaan.

Verkoston maantieteellisillä ominaisuuksillakin on yhteys yhteistyöhön, harmoniaan, johtajuuteen ja tavoitteenasetantaan verkon sisällä. Mikäli verkosto on maantieteellisesti kovin sirpaleinen ja toimijat ovat levittäytyneet laajalle alueelle saattaa tämä vaikuttaa tavoitteenasetantaan siten, että syntyy alaverkkoja, jotka ohjasivat viestintää ja toimintaa omaan suuntaansa ja aiheuttavat näin sisäistä kilpailua verkoston sisällä. (Dredge 2006, 278.) Usein yhteisöllä on myös taipumus kategoroida yrittäjät ”sisäsyntyisiin” ja ”ulkosyntyisiin”. Sisäsyntyiset ovat omistaneet maata ja asuneet alueella vuosia. Ulkosyntyiset taas ovat tulleet alueelle harjoittaakseen liiketoimintaa. Tämä vaikuttaa osaltaan yritysten verkostoitumiseen.

Yrittäjillä on taipumus liiketoimintaverkkoja luodessaan kallistua paikallisten yrittäjien puoleen. Ulkosyntyiset taas joutuvat tekemään paljon työtä sisäistääkseen normit ja säännöt toimia, jotka alueelle on syntynyt vuosien toiminnan aikana. (Tinsley & Lynch 2008, 168-169.)

Puhakan (2008, 64-65) opinnäytetyössä keskeisimpinä verkostoitumisen haasteina yrittäjät pitivät sitä, miten saada yritykset näkemään verkostojen hyödyt, miten saada yritykset mukaan verkostoon ja sitoutumaan siihen sekä miten yhteiset toiminnan tavoitteet löydetään. Ongelmallista oli myös ihmisten välisen kemian, yhteisten intressien, asiakaslähtöisen ajattelutavan ja osaamisen puuttuminen. Kauppa- ja teollisuusministeriön selvityksessä (2004, 38-39) puolestaan todetaan, että useimmiten yhteistyön onnistumisen estävät erilaiset rajat kuten kunta, kieli, maakunta ja toimiala.

Käytännön toimenpiteitä, joilla yhteistyötä on pystytty parantamaan ovat mm. vuosittain tai useamminkin järjestettävät matkailuyrittäjien ja muiden matkailutoimijoiden yhteiset tilaisuudet, kirjalliset sopimukset toimijoiden rooleista, tehtävistä ja vastuista sekä muodostetut matkailun yhteistyöryhmät, joissa ovat mukana sekä tärkeät päättäjät että yritykset. Jo mainitussa Kauppa- ja teollisuusministeriön selvityksessä todetaan, että julkisilla toimijoilla on tärkeä rooli rajojen poistamisessa tai ainakin pienentämisessä. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2004, 38-39)

Kunnallinen matkailutoimi on keskeisin julkinen toimija matkailuyhteistyön lisäämisessä. Puhakan (2008, 64-65) saamissa tuloksissa kävi ilmi, että yrittäjät painottivat erityisesti yritysten verkostoitumisen yhteyttä alueellisen tunnettavuuden lisäämisessä. Verkostoitumalla yritykset tuottavat monipuolisempia ja kattavampia tuotekokonaisuuksia ja -paketteja. Näin alueellinen tarjonta monipuolistuu, kilpailukyky paranee ja asiakas hyötyy. Kun asiakas saa enemmän valinnanvaraa ja mahdollisuuksia, kokee hän väistämättä kohteen tai alueen vetovoimaisemmaksi. Näin alueen vetovoima kasvaa verkostojen ansiosta ja alue saa julkisuutta ja imagoa. Voidaankin todeta, että matkailu kehittyy alueellisesti sitä mukaan, kun yritystenkin toiminta kehittyy, ja verkostoitumisen kautta asiakas saa mielenkiintoisempia tuotekokonaisuuksia.

Pelkkien sanojen muuttaminen toiminnaksi on merkittävin este kunnallisen ja yksityisen yhteistyön toteutumiselle. Epäkohta on osaltaan seurausta kunnallisen toimen väliaikaisesta asemasta ja osallistumisesta sekä siitä seuraavasta todellisen vallan puutteesta. Pidemmällä tähtäimellä toiminnan tulisi kuitenkin olla niin tehokasta, että yrittäjät pärjäävät omillaan. Kuten jo aiemmin todettiin, toimijoita ohjaavat myös omat toiminnan päämäärät, jotka toisinaan kilpailivat keskenään ja valtaa pyritään käyttämään omien päämääriensä saavuttamiseksi. Kilpailutilanne heikentää erityisesti sellaisten aloitteiden pitkäikäisyyttä, jotka oli suunniteltu edistämään kunnallisen ja yksityisten toimijoiden yhteistyötä. Kunnallisen organisaation

on mahdotonta toimia tehokkaasti, jos yritykset eivät ole sitoutuneita. (Dredge 2006, 277-278)

Niin yritysten välisien kuin julkisen toimijan ja yritysten välisien verkostojen toiminnassa korostuu koordinaattorin merkitys. Lemmetyinen (2010, 94) listaa edellytyksiä yhteistyön koordinoimille matkailun liiketoimintaverkoissa. Koordinaattorin tulee voida ottaa verkoston johdosta käsiinsä. Sen on oltava visionääri, jolla on oltava vaadittavaa liikkeenjohdollista osaamista ja sen on kyettävä organisoimaan verkosto siten, että toimijat sitoutuvat yhteistyöhön. Sillä on oltava kyky sekä luoda että siirtää tietoa ja sen on myös kyettävä luomaan kumppanuutta, joka parantaa verkoston jatkuvaa onnistumista. Lisäksi sosiaalinen pääoman parantaa yhteistyötä toimijoiden kesken.

Eu-osarahoitteiset hankkeet ovat yksi merkittävä alueellisen verkostoitumisen muoto. Kauppa- ja teollisuusministeriön selvityksestä ”Julkinen tuki matkailuhankkeisiin Suomessa vuosina 2000-2003” nousee esiin joitakin tämän opinnäytetyön kannalta huomionarvoisia seikkoja. Ensinnäkin yrityksen eivät ole olleet mukana tai eivät tunnista olleensa mukana julkisen sektorin osarahoittamissa matkailuhankkeissa kovin hyvän. Toiseksi hankkeiden hyödyllisyys yrityksen kannalta ei näytä riippuvan ainoastaan hankkeiden toteutustavasta ja onnistumisesta, vaan myös siitä, millaiset valmiudet yrityksellä on saada hankkeesta irti sen tarjoamat mahdollisuudet sekä siitä, kuinka sitoutuneita yritykset ovat hankkeeseen. Esimerkiksi kasvuyrityksillä oli kokonaisuudessaan positiivisemmat näkemykset hanketoiminnan onnistumisesta ja niiden hyödyllisyydestä yrityksen kannalta. Kolmanneksi kasvuyritykset myös tunnistavat matkailuhankkeita paremmin, osallistuvat niihin muita useammin ja ovat saaneet niistä muita yrityksiä enemmän hyötyjä (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2005, 69.) Saman instituution selvityksessä ”Matkailun kehittämisen alueellinen työnjako ja vastuut” todetaan lisäksi, että yhteistyö hankkeiden parissa on ollut onnistunutta, kun hankkeita on myönnetty jo olemassa oleville verkostoille/yrityksryppäille, hankkeet ovat lähteneet yrittäjien toivomuksesta ja kun hankkeissa on ohjausryhmän lisäksi toiminut yrittäjistä koostuva edunsaajaryhmä (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2004, 39.)

4 Tutkimus

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen menetelmällisiä valintoja sekä sen toteuttamista ja tuloksia. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään valittu tutkimusmenetelmä. Alaluvussa kaksi paneudutaan aineistoon ja alaluvussa kolme suunnitelmaan tulosten analysoinnista. Viimeisenä esitellään kenttävaiheen toteutus.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä voi olla luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tai kvantitatiivinen eli määrällinen. Tähän tutkimukseen soveltui paremmin kvalitatiivinen lähestymistapa, koska se edellytti luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moni-nainen. Huomionarvoista on myös, että laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuutta ei ole mahdollisuutta saavuttaa perinteisessä mielessä, koska tutkija ja se, mitä tiedetään, kietoutuvat yhteen. Tulokseksi voidaan saada ainoastaan ehdollisia selityksiä johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.) Tämä tieto oli tutkijalle tärkeä, koska omasta työhistoriastaan johtuen hänelle oli muodostunut oma mielikuvansa asioiden tilasta jo ennen tutkimuksen toteuttamista.

Laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmiä ovat mm. havainnointi ja etnografia, eläytymismenetelmä, valmiit aineistot ja dokumentit, elämänkerrat, toimintatutkimus, selontekojen menetelmä ja muistelutyö sekä erilaiset haastattelut (Eskola & Suoranta 2005, 85-136.) Koska tässä tutkimuksessa tarkoitus oli selvittää, mitä henkilö ajattelee, millaisia motiiveja hänellä on tehdä yhteistyötä muiden kanssa ja, mitkä seikat vaikuttavat hänen yhteistyöhaluttomuuteensa, oli haastattelu luonteva tapa tehdä se.

Haastattelut voidaan jakaa neljään eri haastattelutyyppiin. Strukturoidussa haastattelussa kysymysten muotoilu ja järjestys on kaikille sama. Puolistrukturoitu haastattelu poikkeaa edellisestä siinä, että kysymykset ovat kaikille samat, mutta ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava saa vastata omin sanoin. Teemahaastattelu sijoittuu formaaliudessaan strukturoidun haastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Haastattelu ei etene tarkkojen, yksityiskohtaisten, valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta vaan väljemmin kohdentuen tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Avoimessa haastattelussa tilanne muistuttaa kaikkein eniten tavallista keskustelua. Haastattelijä ja haastateltava keskustelevat tietystä aiheesta, mutta kaikkien haastateltavien ei käydä läpi kaikkia teema-alueita. (Eskola & Suoranta 2005, 86.) Koska tässä tutkimuksessa ihmisten vapaalle puheelle haluttiin antaa tilaa ja heidän omat tulkintansa sekä merkityksenantonsa olivat tärkeitä, päädyttiin teemahaastatteluun. Ennalta päätetyt teemat pyrittiin kuitenkin keskustelemaan kaikkien kanssa. Vain haastateltaville esitetyt taustatietokysymykset olivat strukturoituja. Tämä oli perusteltua aineiston käsittelyn kannalta.

4.2 Aineisto

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan aineiston harkinnanvaraisesta, teoreettisesta tai tarkoituksenmukaisesta poiminnasta. Haastattelun osalta tämä tarkoittaa sitä, että haastatel-

tavien valitsemiseen tulee suhtautua harkinnalla: Tutkimukseen osallistuvia ei tulisi valita satunnaisesti tarraten kehen tahansa kulkijaan. Tutkittaviksi tulee valita sellaisia ihmisiä, joilta arvellaan parhaiten saatavan aineistoa kiinnostuksen kohteena olevista asioista. (Eskola & Suoranta 2005, 60.) Tämän tutkimuksen kannalta oli siis keskeistä pohtia, kuinka valitaan henkilöt, joilla on todellista näkemystä alueen matkailuyritysten verkostoitumisen nykytilasta.

Yleisesti sanoen laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta eikä merkitystä onnistumiseen. Ei ole olemassa mekaanisia sääntöjä aineiston koon määrittämiseksi. Kysymys on aina tapauksesta. Aineiston tehtävänä on tavalla tai toisella toimia tutkijan apuna rakennettaessa käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Eskola & Suoranta 2005, 61-62.) Tutkimuksen tekijä asetti tavoitteekseen saada kymmenen haastateltavaa. Määrä oli suurehko, mutta toisaalta se kompensoi riskiä siitä, että haastateltavien joukkoon saattoi sattua henkilöitä, joilla ei ehkä olisikaan erityisiä mielipiteitä tutkittavasta asiasta. Tavoitteena myös oli, että haastateltavat monipuolisesti edustavat rajauksen mukaisia yrityksiä:

- kattavasti koko Lohjan matkailupalvelukeskuksen toiminta-alueelta (Lohja, Karjalohja ja Nummi-Pusula)
- pk-matkailuyrityksiä
- matkailu pääasiallinen tulonlähde
- haastateltava on sellaisessa asemassa yrityksessä, että hänellä on todellista näkemystä alueen matkailuyritysten verkostoitumisen tilasta.

4.3 Tulosten analyysi

Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja siten tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä pyritään aineiston tiivistämiseen kadottamatta silti sen sisältämää informaatiota. Laadulliseen analyysiin ja tulkintojen tekemiseen on olemassa kaksi periaatteellista lähestymistapaa. On mahdollista pitäytyä tiukasti aineistossa, analysoida sitä grounded-mallin mukaisesti ja rakentaa tulkintoja tiiviisti aineistosta käsin. Toinen tapa on pitää aineistoa tutkijan teoreettisen ajattelun lähtökohtana, apuvälineenä tai lähtökohtana tulkinnoille. (Eskola & Suoranta 2005, 137-145)

Tutustuessaan tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen liittyvään aineistoon tutkimuksen tekijä löysi Matkailun verkosto-osaamiskeskuksen mallin yritysverkostanalyysistä, jota oli menestyksekkäästi toteutettu ja, jonka tuloksena oli saatu varsin kattava kuva yritysten yhteistyön syvyydestä ja rakenteesta, yritysten keskinäisestä vuorovaikutuksesta sekä verkostoon kuuluvien yksittäisten yritysten ja muiden ydintoimijoiden toiminnasta ja tavoitteista. Mallissa keskeistä on oman yrityksen verkoston kuvauslomake, jonka jokainen haastateltava

piirtää yhdessä haastattelijan kanssa. Yritysten verkostoista yhdistetään yksi verkostokuvaus, jossa näkyy haastatellut yritykset sekä muita toimijoita, joiden kanssa useammalla kuin yhdellä haastatelluista yrityksistä on liiketoiminnallista yhteistyötä tai kehittämissyhteistyötä. (Matkailun verkosto-osaamiskeskus 2005, 58-60.) Tämän raportin liitteeksi on esimerkinomaisesti liitetty ko. mallilla toteutettu Rantasalmen kunnan matkailuyritysten verkostokuvaus (Liite 1). Huomioitavaa on, että yritysten välisiä suhteita kuvaavilla nuolilla/viivoilla on omat selityksensä, joita ei tässä ole avattu.

Koska mallin käyttämisestä saadut tulokset olivat hyviä ja se tuntui erinomaiselta työkalulta saada kuva siitä, mikä alueen matkailuyritysten verkostoitumisen nykytila on, päätti tutkimuksen tekijä käyttää sitä soveltaen myös tässä tutkimuksessa. Haastattelun aluksi selvitetään yrityksen taustatiedot (Liite 2), jotka analysointivaiheessa muutetaan graafiseen muotoon. Tämän jälkeen haastateltava piirtää yhdessä haastattelijan kanssa näkemyksensä oman yrityksensä verkostosta niin sanotulle verkoston kuvauslomakkeelle (Liite 3). Lomakkeelle merkitään kaikki yrityksen verkostoon kuuluvat toimijat alihankkijat ja tavarantoimittajat mukaan lukien. Nuolin kuvataan oman yrityksen ja muiden yritysten välisiä alihankintasuhteita (nuolenkärki ostajaan päin) ja kaksisuuntaisella nuolella ilmaistaan yritysten välistä yhteistyötä. Katkoviiva ilmaisee yritysten välisiä kehittämissuhteita. Piirtämisen lomassa haastateltavaa rohkaistaan kertomaan yhteistyösuhteen tavoitteista, vahvuuksista ja heikkouksista. Koska alueella myös hankkeet liittyvät keskeisesti matkailuyritysten verkostoitumiseen, merkitään ne kuvauslomakkeelle neliöillä. Kolmioilla kuvataan yhteistyöprojekteja, joissa Lohjan matkailupalvelukeskus on ollut mukana. Analysoinnin ensimmäisessä vaiheessa verrataan yritysten taustatietoja niillä oleviin yhteistyösuhteisiin ja pyritään tekemään havaintoja vertailun perusteella. Lisäksi muodostetaan yksi alueen verkostokuvaus edellä mainitun Matkailun verkosto-osaamiskeskuksen mallin mukaisesti.

Teemoittelu on luonteva tapa teemahaastatteluaineiston analysoinnissa. Teemojen muodostamisessa voidaan käyttää apuna koodausta ja/tai kvantifiointia. Esimerkiksi taulukointien avulla voidaan havainnoida sitä, mitkä seikat aineistossa ovat keskeisiä ja näille voidaan sitten miettiä yhdistäviä nimittäjiä, teemoja. Kun aineistoa järjestellään teemojen mukaan, kunkin teeman alle kootaan esimerkiksi kustakin haastattelusta ne kohdat, joissa puhutaan ko. teemasta. Tutkimusraportissa esitetään yleensä teemojen käsittelyn yhteydessä näytepalloja, sitaatteja. Aineistosta lainattujen kohtien tarkoituksena on antaa havainnollistavia esimerkkejä ja tarjota lukijalle todiste siitä, että tutkijalla todellakin on ollut jokin aineisto, johon hän analyysinsä pohjaa ja että aineisto on antanut johtolankoja juuri näiden teemojen muodostamiseen. Sitaattien käyttämisessä tulisi kuitenkin olla kriittinen ja raporttia kirjoittaessa olisikin hyvä miettiä, mikä kunkin sitaatin tehtävä on ja onko se varmasti tarpeellinen juuri suunnittelussa kohdassa. (Eskola & Suoranta 2005, 154-158)

Verkostokaavion piirtämisen jälkeen haastateltavien kommentit liittyen eri yhteistyösuhteisiin sekä haastattelut litteroidaan. Tulokset järjestetään teemahaastattelurunkoa (Liite 4) hyväksi käyttäen teemoittain, kuitenkin niin, että mikäli aineistosta löytyy uusia teemoja, ollaan niille avoimia. Tämä tehdään tekstinkäsittelyä hyödyntäen. Tutkimustuloksia verrataan aikaisempiin tutkimustuloksiin matkailuyritysten verkostoitumisesta, joita on esitetty luvussa 3.6. Vertailtavia tutkimustuloksia uskotaan löytyvän ainakin seuraavista tutkimuksista:

- Ahlsten, E. ja Artman H. 2009. Selvitys matkailun tulo- ja työllisyysvaikutuksista Länsi-Uudenmaan kunnissa.
- Dredge, D. 2006. Policy networks and the local organization on tourism.
- Kauppa- ja teollisuusministeriö. 2004. Matkailun kehittämisen alueellinen työnjako ja vastuut.
- Kauppa- ja teollisuusministeriö. 2005. Julkinen tuki matkailuhankkeisiin Suomessa vuosina 2000-2003.
- Kompola, R. 2000. Matkailuyritysten sitoutuminen verkostoon.
- Lohjan kaupunki. 2006. Lohjan kaupungin matkailun suuntaviivat vuosille 2007-2013.
- Puhakka, M. 2008. Yritysverkostot matkailun kehittämisen näkökulmasta.
- Tinsley, R. & Lynch P. 2008. Differentiation and tourism destination development: Small business success in a close-knit community.

4.4 Kenttävaiheen toteutus

Mahdollisten haastateltavien kartoitus aloitettiin Lohjan kaupungin matkailusihteerin Minna Ermalan haastattelulla 21.7.2010. Häneltä tiedusteltiin näkemystä toiminta-alueen pk-matkailuyritysten verkostoitumisesta ja yhteistyöstä sekä pyydettiin ehdotuksia haastateltavista. Kaikki ehdotetut yritysten edustajat, yhtä lukuun ottamatta, suostuivat haastateltavaksi. Kieltäytynyt henkilö vetosi yrittäjän jatkuvaan kiireeseen ja olisi halunnut korvauksen haastattelusta. Hänenkin tilalleen saatiin toinen henkilö toisesta yrityksestä, joten haastateltavien henkilöiden lukumäärä pysyi kymmenenä.

Haastateltavien edustamista yrityksistä kahdeksan sijaitsi Lohjalla ja kaksi Karjalohjalla. Valittavaa oli, että kieltäytymisestä johtuen Nummi-Pusula kuntana ei ollut edustettuna. Haastateltavista kuusi oli yrittäjiä, yksi johtaja, yksi toimitusjohtaja, yksi asiakkuuspäällikkö ja yksi vastaanottopäällikkö. Kaikki kymmenen haastattelua tehtiin aikavälillä 31.8. - 30.9.2010 ja ne tallennettiin videokameralla. Videokameraa käytettiin, koska verkoston kuvauslomaketta piirrettäessä oli tallennettava se, mihin yhteistyösuhteeseen kukin haastateltavan kommentti liittyi.

Opinnäytetyön tekijä työskenteli tuolloin TTS:n matkailualan kouluttajana. Pienin järjestelyin saatiin aikuisopiskelijoiden kurssi ”asiakassuhteet ja verkostot” ko. ajanjaksolle ja matkailuopiskelijat olivat aktiivisesti mukana kaikissa haastatteluissa. Tekijä hoiti varsinaisen haastattelun ja opiskelijat videoivat haastattelut sekä kirjasivat ylös haastateltavan kommentteja kuhunkin verkostosuhteeseen liittyen. Tässä yhteydessä tekijä haluaa kiittää Maria Arfmanin, Kaija Järvistä, Nina Tenhusta, Leena Vesalaista, Heidi Grönholmia, Marko Valveeta, Antanina Yaratsia ja Juha Frimania suuresta avusta.

Haastattelut sujuivat suunnitelmien mukaisesti alkaen taustatietojen keräämisellä, edeten verkostokaavion piirtämiseen ja päättyen keskusteluun muista haastattelurungon mukaisista asioista. Keskustelua käytiin paljon muistakin asioista, mm. alueen matkailullisista vahvuuksista ja siitä, oliko niitä ylipäättään olemassa. Haastattelut kestivät tunnista ja viidestätoista minuutista aina kolmeen tuntiin haastateltavasta riippuen. Toisin kuin ennalta odotettiin, haastateltavat toivat yllättävän avoimesti ja ennakkoluulottomasti esiin alueen matkailuyhteistyöhön liittyviä haasteita. Lisäksi tutkimuksen tekijälle syntyi mielikuva, että opiskelijoiden läsnäololla oli positiivinen vaikutus haastateltaviin; kuulijakuntaa oli enemmän ja he omaksuivat ikään kuin opettajan rooliin suhteessa opiskelijoihin. Kuulijakunta oli aidosti kiinnostunut heidän ajatuksistaan.

Lokakuussa 2010 koottiin alueen yhteistä verkostokaaviota tehtyjen haastattelujen perusteella. Kaavion valmistuttua jouduttiin toteamaan, että se näytti sekavalta, eikä tarjonnut lukijalleen yksinkertaista kuvaa alueen matkailuverkostosta, kuten tarkoitus alkujaan oli. Samaan aikaan tutkija tutustui teoreettisessa viitekehyksessä esitettyyn Turusen matkailuverkkomalliin, jossa yhteistyösuhteet oli tyypitelty tarkemmin niiden tarkoituksen mukaan. Tämä tuntui tarkoituksenmukaisemmalta esitystavalta kuin aiemmin tehty malli, jossa keskeistä oli mm. ostajan ja myyjän rooli. Jo tehty malli päädyttiin piirtämään uudestaan Turusen tyypittelyn mukaan. Työ oli iso, mutta mahdollista tehdä, koska videoklipeissä haastateltavat kuvasivat myös, mikä oli yhteistyön tarkoitus. Valmistuttuaan uusi verkostokaavio oli selkeämmin luettavissa.

5 Tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Tulokset on ryhmitelty siten, että aluksi esitellään taustatietojen ja verkostokaavion pohjalta saadut tulokset. Muilta osin tulokset on jaoteltu seuraavien otsikoiden alle: matkailuyhteistyö alueella, Lohjan matkailupalvelukeskuksen organisoima yhteistyö, matkailuhankkeet, tulevaisuuden alueellinen yhteistyö matkailumarkkinoinnissa ja alueellisen yhteistyöelimen organisoituminen.

Tulokset on esitetty seuraavasti: mikäli tutkimustuloksista nousi esiin merkittävä asia, jota käsittelevä/sivuava tulos löytyy myös viiteaineistosta, on viiteaineiston tulos lyhyesti tuotu asiayhteyteen tekstillä ”**väittävä**” kursivoituna. Näitä tuloksellisia yhtymäkohtia aikaisempaan tutkimusaineistoon löytyi kaikkiaan 16. Mikäli tutkimustuloksista nousi esiin tutkijan mielestä merkittävä asia, johon viiteaineistossa ei oltu viitattu, on se nostettu esiin tekstillä ”**huomio**” kursivoituna. Näitä huomioita tutkimuksesta löytyi kaikkiaan 8. Haastattelurungon pohjalta voitiin löytää 6 kysymystä, joiden tulokset oli esitettävissä myös graafisessa muodossa. Näin on raportissa tehty.

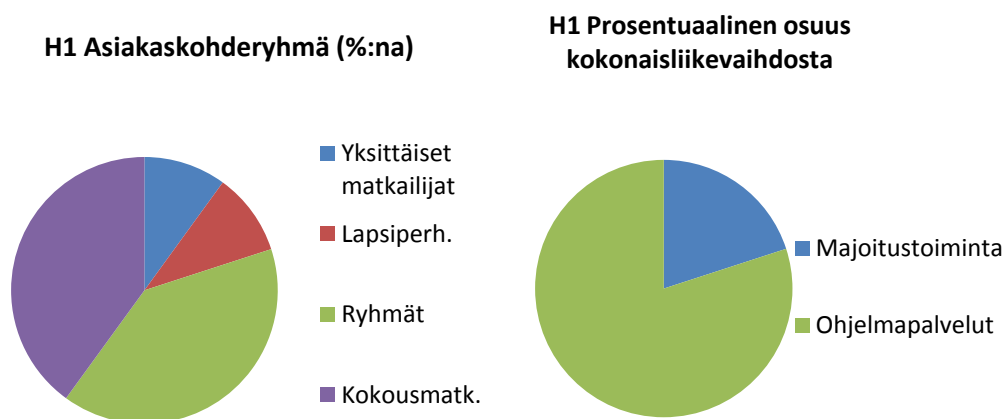
Seuraavana on esitetty haastateltavien edustamat yritykset saatujen taustatietojen pohjalta. Tietoa kerättiin haastateltavan asemasta yrityksessä, yrityksen perustamisvuodesta, liikevaihdosta (vaihtoehtoisesti pieni/iso) sekä siitä, onko yrityksen palveluksessa vierasta työvoimaa. Lisäksi tietoa haluttiin asiakaskohderyhmäjakaumasta sekä kokonaisliikevaihdon jakautumisesta. Tulosten analysoinnin ja vertailun helpottamiseksi on yritysten taustatietojen yhteyteen tuotu tulokset siitä, kuinka monta ja minkätyyppisiä verkkoja ko. yrityksellä on sekä, onko yritys osallistunut alueen matkailuhankkeisiin. Tässä yhteydessä lukijaa halutaan muistuttaa siitä, että tutkimuksen tässä vaiheessa mukaan otettiin enää vain ne toimijat, joiden kanssa useammalla kuin yhdellä haastatelluista yrityksistä on liiketoiminnallista yhteistyötä tai kehittäisyhteistyötä. Yritysesittelyjen lopuksi on esitetty tutkimustuloksena syntynyt Lohjan matkailupalvelukeskuksen toiminta-alueen matkailuyritysten verkostokaavio.

H1 on vuonna 1991 perustettu yritys, jonka liikevaihto on pieni. Vierasta työvoimaa yrityksessä on yksi kausityöntekijä. Yrityksen asiakaskohderyhmästä 40 %:a on ryhmiä, 40%:a kokousmatkailijoita, 10 %:a yksittäisiä matkailijoita ja 10 %:a lapsiperheitä. Kokonaisliikevaihdosta 80 %:a tulee ohjelmapalveluista ja 20 %:a majoitustoiminnasta.

Mukana neljässä verkossa ja kahdessa alueen matkailuhankkeessa:

- Yksi markkinointiverkko
- Yksi institutionaalinen verkko
- Kaksi sosiaalista verkkoa

Huom. Yrityksen verkoissa korostuivat perhe- ja ystävyyssuhteet

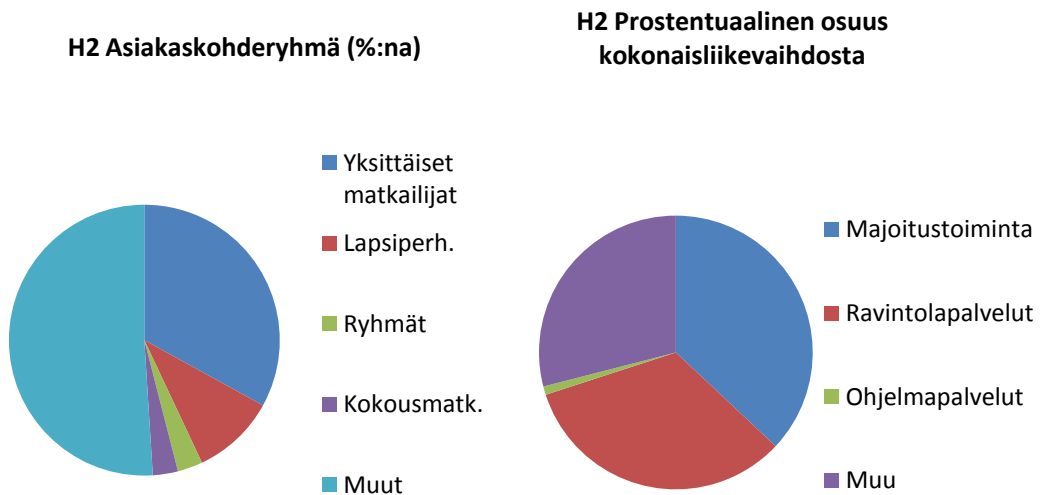


Kuvio 6: H1:n asiakaskohderyhmä- ja prosentuaalinen osuus kok.liikevaihdosta -jakauma

H2 on vuonna 1993 perustettu yritys, jonka liikevaihto on suuri. Yrityksessä on vierasta työvoimaa 57 henkilöä. Yrityksen asiakaskohderyhmästä 33 %:a on yksittäisiä matkailijoita, 10 %:a lapsiperheitä, 3 %:a ryhmiä, 3 %:a kokousmatkailijoita ja 51 %:a muita asiakaskohderyhmiä. Kokonaisliikevaihdosta 37 %:a tulee majoitustoiminnasta, 33 %:a ravintolapalveluista, 1 prosentti ohjelmapalvelutoiminnasta ja 29 %:a muusta toiminnasta.

Mukana kahdessa toista verkossa ja kahdessa alueen matkailuhankkeessa:

- Kaksi markkinointiverkkoa
- Viisi teknologista verkkoa
- Neljä alueellista verkkoa
- Yksi institutionaalinen verkko

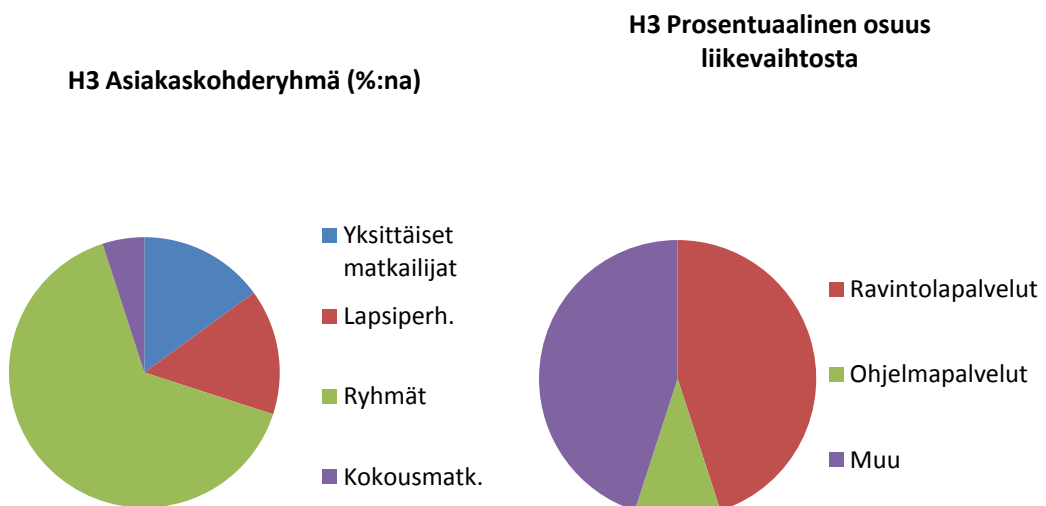


Kuvio 7: H2:n asiakaskohderyhmä- ja prosentuaalinen osuus kok.liikevaihdosta -jakauma

H3 on vuonna 1995 perustettu liikevaihdoltaan pieni yritys, jolla on vierasta työvoimaa yksi kausityöntekijä. Sen asiakaskohderyhmästä 15 %:a on yksittäisiä matkailijoita, 15 %:a lapsiperheitä, 65 %:a ryhmiä ja 5 %:a kokousmatkailijoita. Kokonaisliikevaihdosta 45 %:a tulee ravintolapalveluista, 10 %:a ohjelmapalveluista ja 45 %:a muusta toiminnasta. Yrityksen tuotetta voidaan pitää omaleimaisena.

Mukana yhdessä verkossa ja yhdessä alueen matkailuhankkeessa:

- Yksi markkinointiverkko



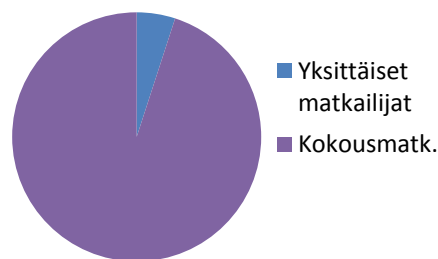
Kuvio 8: H3:n asiakaskohderyhmä- ja prosentuaalinen osuus kok.liikevaihdosta -jakauma

H4 on vuonna 1999 perustettu liikevaihdoltaan pieni yritys. Yrityksessä on viisi ulkopuolista kausityöntekijää. Yrityksen asiakaskohderyhmästä 5 %:a on yksittäisiä matkailijoita ja 95 %:a kokousmatkailijoita. Kokonaisliikevaihdosta 10 %:a tulee majoitustoiminnasta, 20 %:a ravintolapalveluista, 60 %:a ohjelmapalvelutoiminnasta ja 10 %:a muusta toiminnasta. Yrityksen tuotetta voidaan pitää omaleimaisena.

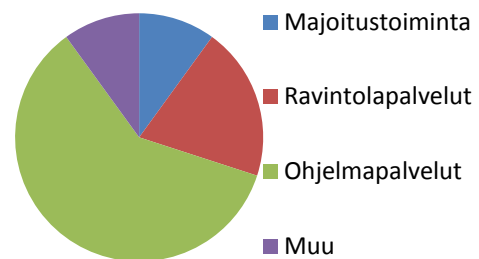
Mukana **neljässä** verkossa, ei lainkaan mukana alueen matkailuhankkeissa:

- Kolme markkinointiverkkoa
- Yksi infrastruktuuriverkko

H4 Asiakaskohderyhmä (%:na)



H4 Prosentuaalinen osuus kokonaisliikevaihdosta

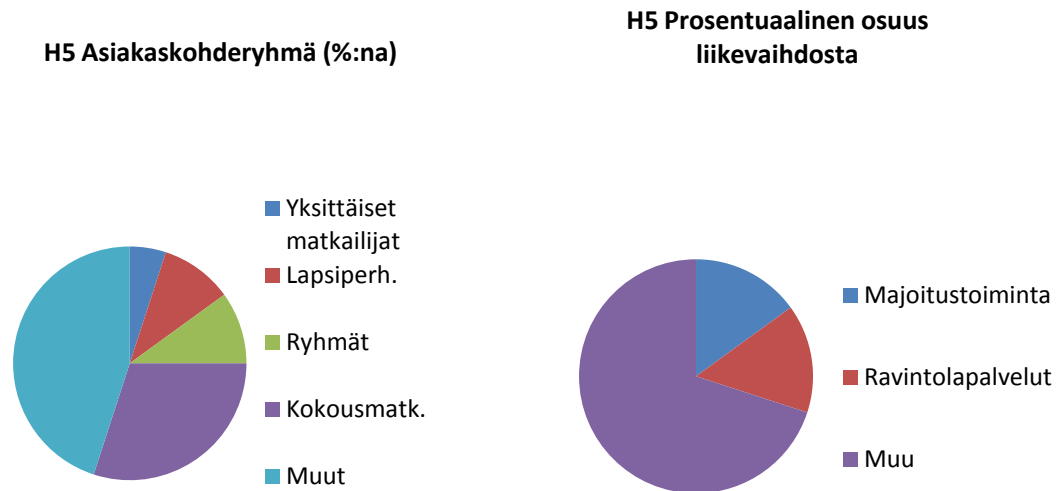


Kuvio 9: H4:n asiakaskohderyhmä- ja prosentuaalinen osuus kok.liikevaihdosta -jakauma

H5 on vuonna 1946 perustettu liikevaihdoltaan suuri yritys, jonka palveluksessa on 37 ulkopuolista työntekijää. Yrityksen asiakaskohderyhmästä 5 %:a on yksittäisiä matkailijoita, 10 %:a lapsiperheitä, 30 %:a kokousmatkailijoita ja 45 %:a muita asiakasryhmiä. Kokonaisliikevaihdosta 15 %:a tulee majoitusmyynnistä, 15 %:a ravintolapalveluista ja 70 %:a muusta toiminnasta.

Mukana **yhdessätoista** verkossa ja **kahdessa** alueen matkailuhankkeessa:

- Neljä markkinointiverkkoa
- Yksi sosiaalinen verkko
- Kolme institutionaalista verkkoa
- Kaksi teknologista verkkoa
- Yksi alueellinen verkko

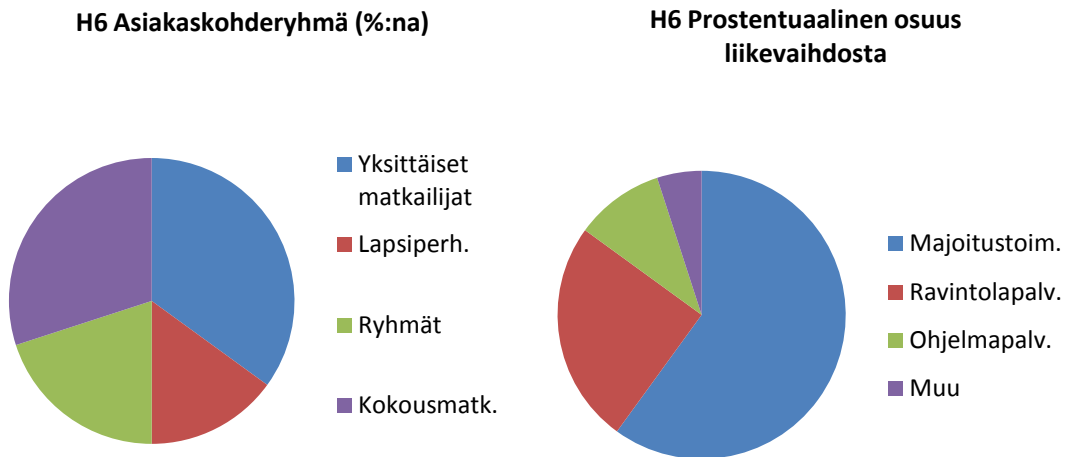


Kuvio 10: H5:n asiakaskohderyhmä- ja prosentuaalinen osuus kok.liikevaihdosta -jakauma

H6 on vuonna 2005 perustettu yritys, jonka liikevaihto on pieni. Yrityksen palveluksessa on kaksi kausityöntekijää. Yrityksen asiakkaista 35%:a on yksittäisiä matkailijoita, 15 %:a lapsiperheitä, 20 %:a ryhmiä ja 30%:a kokousmatkailijoita. Kokonaisliikevaihdosta 60 %: a tulee majoitustoiminnasta, 25%:a ravintolapalveluista, 10%:a ohjelmapalveluista ja 5%:a muusta toiminnasta.

Mukana **kymmenessä** verkossa ja **kahdessa** alueen matkailuhankkeessa:

- Neljä markkinointiverkkoa
- Kolme sosiaalista verkkoa
- Kaksi institutionaalista verkkoa
- Yksi infrastruktuuriverkko

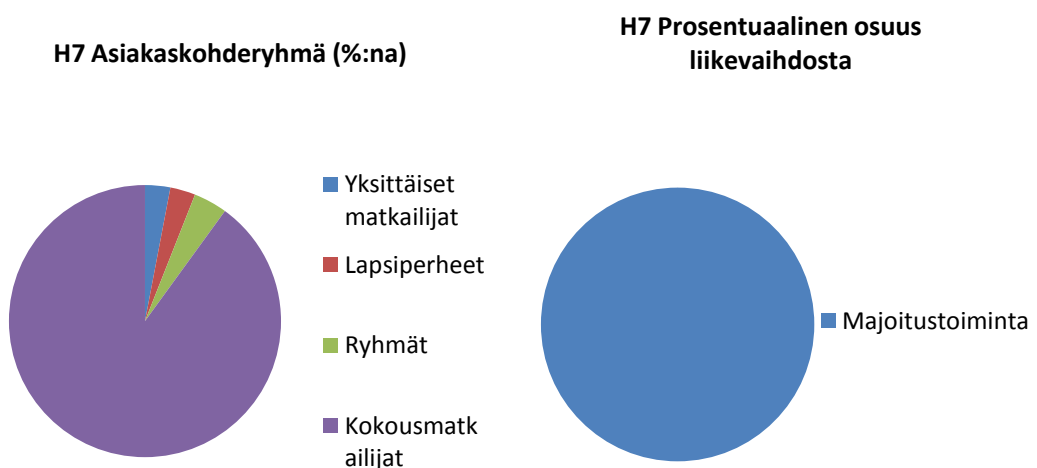


Kuvio 11: H6:n asiakaskohderyhmä- ja prosentuaalinen osuus kok.liikevaihdosta -jakauma

H7 on vuonna 1988 perustettu liikevaihdoltaan pieni yritys, jonka palveluksessa on yhdeksän ulkopuolista työntekijää, joista neljä on kausityöntekijöitä. Asiakaskohderyhmästä 3 %:a on yksittäisiä matkailijoita, 3 %:a lapsiperheitä, 4 %:a ryhmiä ja 90 %:a kokousmatkailijoita. Yrityksen koko liikevaihto tulee majoitusmyynnistä. Mainittakoon, että yrittäjä ei ole paikallisia, vaan tullut paikkakunnalle aloittaessaan liiketoimintaa.

Mukana kuudessa verkossa, ei lainkaan mukana alueen matkailuhankkeissa:

- Kolme markkinointiverkkoa
- Yksi sosiaalinen verkko
- Kaksi institutionaalista verkkoa

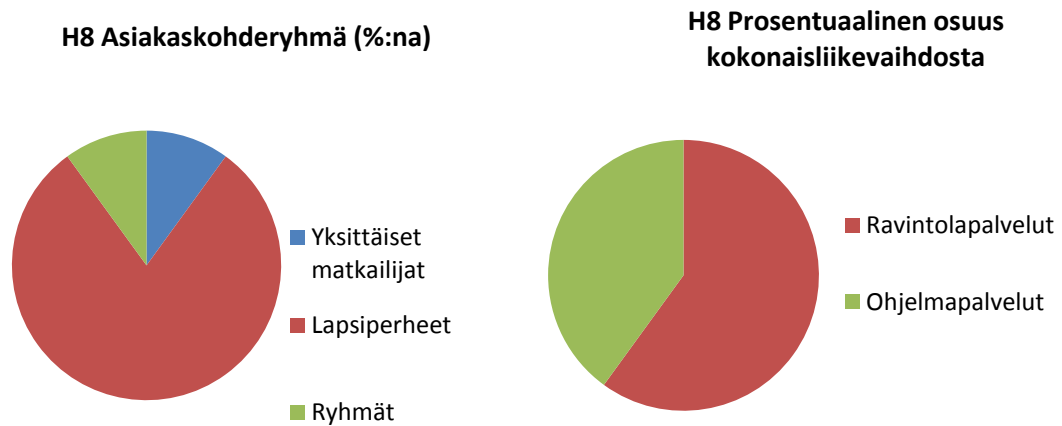


Kuvio 12: H7:n asiakaskohderyhmä- ja prosentuaalinen osuus kok.liikevaihdosta -jakauma

H8 on vuonna 2004 perustettu yritys, jonka liikevaihto on pieni. Yrityksen palveluksessa ei ole vierasta työvoimaa. Yrityksen asiakaskohderyhmästä 10 %:a on yksittäisiä matkailijoita, 80 %:a lapsiperheitä ja 10 %:a ryhmiä. Kokonaisliikevaihdosta 60 %:a tulee ravintolapalveluista ja 40 %:a ohjelmapalveluista.

Mukana **neljässä** verkossa, ei lainkaan mukana alueen matkailuhankkeessa:

- Neljä alueellista verkkoa

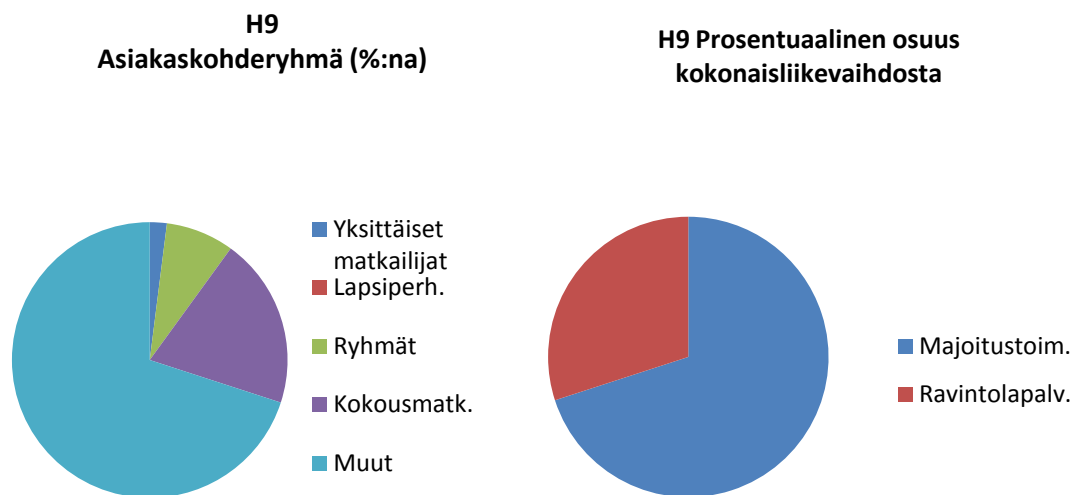


Kuvio 13: H8:n asiakaskohderyhmä- ja prosentuaalinen osuus kok.liikevaihdosta -jakauma

H9 on vuonna 1985 perustettu yritys, jonka liikevaihto on pieni. Yrityksen palveluksessa ei ole vierasta työvoimaa. Yrityksen asiakaskohderyhmästä 2 %:a on yksittäisiä matkailijoita, 8 %:a ryhmiä, 20 %:a kokousmatkailijoita ja 70 %:a muita asiakaskohderyhmiä. Kokonaisliikevaihdosta 70 %:a tulee majoitustoiminnasta ja 30 %:a ravintolapalveluista.

Mukana **neljässä** verkossa ja **kahdessa** alueen matkailuhankkeessa:

- Kaksi markkinointiverkkoa
- Yksi sosiaalinen verkko
- Yksi instutionaalinen verkko

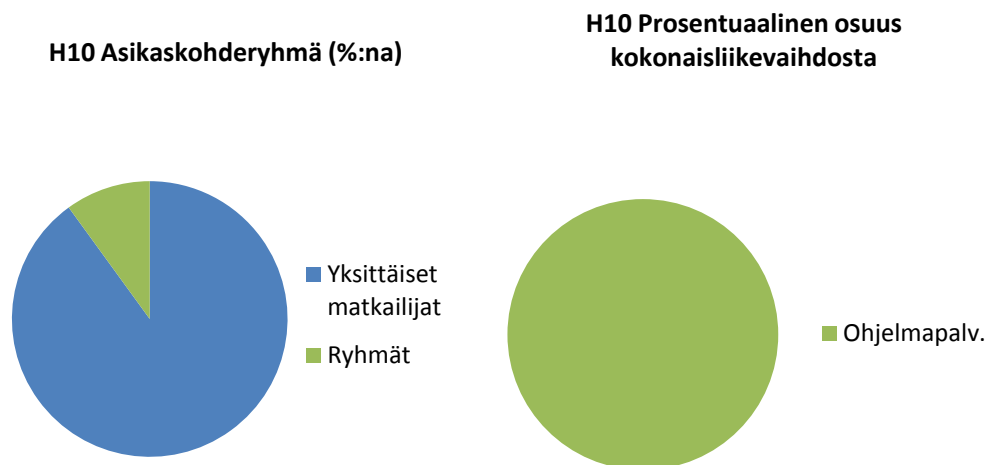


Kuvio 14: H9:n asiakaskohderyhmä- ja prosentuaalinen osuus kok.liikevaihdosta -jakauma

H10 on vuonna 1999 perustettu pieni yritys, jonka palveluksessa ei ole vierasta työvoimaa. Sen asiakkaista 90 %:a on yksittäisiä matkailijoita ja 10 %:a ryhmiä. Liikevaihto kokonaisuudessaan tulee ohjelmapalvelutoiminnasta.

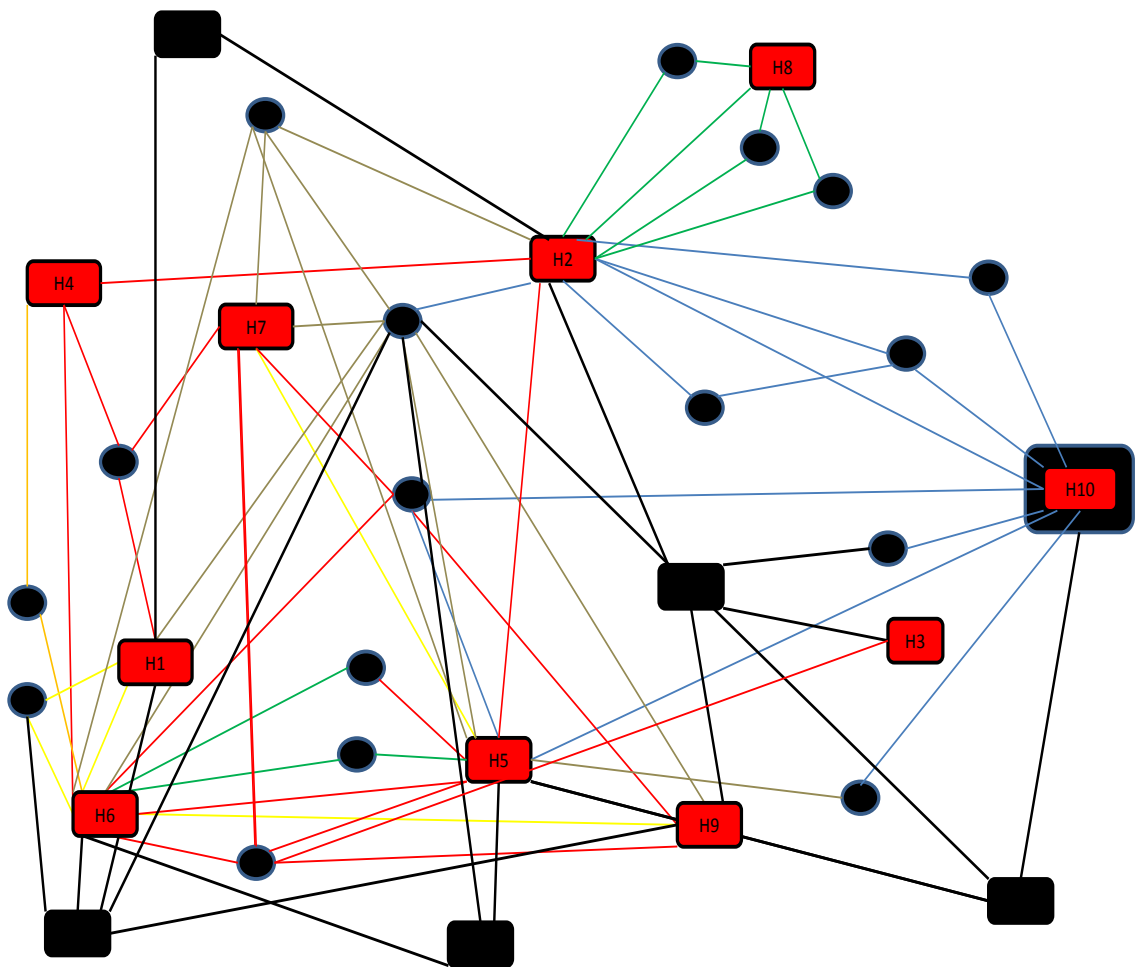
Mukana **seitsemässä** verkossa ja **yhdessä** alueen matkailuhankkeessa:

- Seitsemän teknologiaverkkoa



Kuvio 15: H10:n asiakaskohderyhmä- ja prosentuaalinen osuus kok.liikevaihdosta -jakauma

Verkostokaaviossa haastateltavien edustamat yritykset näkyvät punaisina nelikulmioina ja muut yritykset tai toimijat, joiden kanssa useammalla kuin yhdellä haastatelluista yrityksistä oli liiketoiminnallista yhteistyötä, mustina ympyröinä. Yrityksen ja kumppanin välisen viivan väri kuvaa yhteistyön luonnetta seuraavasti: markkinointiverkko (punainen), sosiaalinen verkko (keltainen), institutionaalinen verkko (ruskea), infrastruktuuriverkko (oranssi), teknologinen verkko (sininen), alueellinen verkko (vihreä) ja virtuaaliverkko (viininpunainen). Lisäksi kuvauksessa näkyvät mustin nelikulmioin ja mustin viivoin EU-osarahoitteiset hankkeet (esiteltä tarkemmin sivulla 57), joissa yritykset olivat olleet mukana.



Kuvio 16: Lohjan matkailupalvelukesk. toiminta-alueen matkailuyritysten verkostokaavio

Väittämä 1: *Pk-yritysten yhteistyö matkailusektorilla on eri alueilla erilaisissa kehitysvaiheissa ja yhteistyötä tehdään perinteisestä alihankintasuhteista vaativimpiin yhteistyömaaleihin. Yhteisen liiketoiminnan strateginen suunnittelutaso oli kuitenkin ”kevyttä” eikä työnjako ollut selkeää. (Matkailun verkosto-osaamiskeskus 2005, 66.)*

Verkostoitumiskaaviosta voidaan huomata, että tutkimusalueen yhteistyö painottui erityisesti markkinointiverkkoihin, joissa yhteistyötä tehtiin sekä horisontaalisella että vertikaalisella tasolla. Horisontaalisen yhteistyön painottui lähinnä palvelupaketointiin kumppanin täydentävän palvelun alihankintana ja vertikaalisen lähinnä jakelu- ja markkinointikanaviin. Osapuolten välinen linkki oli kuitenkin melko heikko ja rajapinta ohut täyttäen lähinnä Ståhlen ja Laennon mallin ensimmäisen vaiheen, operatiivisessa kumppanuuden, tunnusmerkit. Eräänä esimerkkinä verkostoitumisen ”keveydestä” voidaan pitää sitä, että koko tutkimusalueella ei ollut ainoatakaan esimerkkiä virtuaaliverkoista, joita voitaneen kuitenkin pitää pidemmälle viedyn yhteistyön tuotoksina.

Väittämä 2: *Asenteellinen sitoutuminen verkon asiaan oli korkealla tasolla niillä yrityksillä, jotka olivat kaikissa tutkituissa verkoissa ydintoimijoita (Komppula 2000, 246-247).*

Tämänkin tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että liikevaihdolla mitattuna isot toimijat, jotka samalla olivat ydintoimijoita, olivat vahvimmin mukana niin verkostomaisessa toiminnassa kuin alueellisessa kehittämisessäkin (hankkeet). Tarkastelemalla verkostokaaviota huomataan, että ydintoimijat tarvitsevat monipuolisemmin erityyppisiä verkkoja toimintansa ylläpitämiseen. Toisaalta huomio kiinnittyi siihen, että ydintoimijoiden verkostoista eivät nousseet esiin lainkaan sosiaaliset verkot, kun taas pienemmillä toimijoilla ne tuntuivat olevan erittäin merkityksellisiä. Alueellisissa verkoissa huomio kiinnittyi siihen, että toisella ydintoimijalla niitä oli useampia, toisella ei lainkaan. Yritys, jolla niitä oli useampia, sijaitsi etäämmällä ja tutkijalle syntyi vaikutelma siitä, että yritys ydintoimijana koki ns. ”alueellista vastuuta” myös oman alueen pienemmästä toimijasta, ehkä toisin kuin kasvukeskuksessa toimiva yritys. Myös erään yrittäjän kommentti siitä, että hankkeeseen lähdettiin mukaan, koska se on oman alueen hanke, näin siitäkin huolimatta, että hankkeella ei odotettu edes saavutettavan mitään hyötyä, kertoo siitä, että side juuri omaan toiminta-alueeseen on todella vahva.

”Mentiin mukaan, kun se on X-alueen (oma lähialue) hanke ja meidät haluttiin mukaan. Lähinnä tukeaksemme paikallista hanketta, ei niinkään hyötyäksemme siitä - tuskin me siitä mitään hyödyimme.”

Osaltaan em. tukee **väittämää 3:** *Mikäli verkosto on maantieteellisesti hyvin sirpaleinen ja toimijat ovat levittäytyneet laajalle alueelle, saattaa tämä vaikuttaa tavoitteenasetantaan*

siten, että syntyy alaverkkoja, jotka ohjaavat viestintää ja toimintaa omaan suuntaansa ja aiheuttavat näin sisäistä kilpailua verkoston sisällä. (Dredge 2006, 278.)

Tutkija saattoi havaita tutkimusalueella kaksi alueellista löyhää alaverkkoa. Em. kaltaista kilpailuasetelmaa muun matkailualueen kanssa ei ollut havaittavissa, enemmänkin ”isovelimäistä” huolenpitoa oman alueen yrittäjien pärjäämisestä. Vaikka varsinaista kilpailua ei havaittukaan, on asia syytä huomioida, kun esim. Karjalohja liittyy Lohjaan ja parantaa matkailullisia asemiaan.

Väittämä 4: *Matkailuyrittäjillä taipumus liiketoimintaverkkoja luodessaan kallistua paikallisten yrittäjien puoleen. Ulkosyntyiset taas joutuvat tekemään paljon työtä sisäistääkseen normit ja päästäkseen verkkoihin osallisiksi. (Tinsley & Lynch 2008, 168-169.)*

Haastateltavien joukossa oli yksi henkilö, joka oli muuttanut alueelle liiketoimintaa harjoittaakseen. Hänen edustamansa yrityksen verkosto todella oli melko pieni, eikä yritys ollut osallistunut alueellisiin matkailuhankkeisiin lainkaan. Tämä tietenkin saattoi johtua siitä, että hän oli ”ulkosyntyinen”, toisaalta, myös hänen oma suhtautumisensa verkostoitumiseen, alueen matkailuponnistuksiin ja niistä saataviin hyötyihin, oli epäilevä.

Väittämä 5: *Toimijoiden samankaltaisuus näyttää olevan tekijä, joka luo suotuisat olosuhteet keskinäisen luottamuksen syntymiselle ja toimintojen yhteensovittamiselle. (Komppula 2000, 247-247) / Toimijoiden erilaisuus edesauttaa verkostoitumista. Tietoisuus eri markkinoista on keino hallita jokaisen yritysyhteistyön pinnan alla vaalivaa kilpailua. (Tinsley & Lynch 2008, 169-171)*

Verkostokaaviota tutkimalla on helppo yhtyä Tinsley’n ja Lynch’n tutkimustulokseen siitä, että toimijoiden erilaisuus edesauttaa verkostoitumista. Lähes poikkeuksetta yhteistyösuhteet kohdistuivat toimijaan, jonka pääasiallinen tulonlähde oli eri matkailusektorilla. Poikkeuksen tekivät kuitenkin sosiaaliset suhteet. Niiden osalta side kumppaneiden välillä oli niin vahva, ettei edes kilpailuasetelma ollut esteenä yhteistyölle.

”Siinä ei ole siltäkään osin mitään riskiä, kun meidän toiminta on niin erilaista - ei me voida viedä toisiltamme mitään.”

Huomio 1: *Kun tuote on riittävän omaleimainen, terve/halu verkostoitumiseen vähenee.*

Kahden haastateltavan suhtautumista verkostoitumisen mukanaan tuomiin mahdollisuuksiin voidaan kuvata jopa erittäin epäileväksi. Syyksi ”yhteistyöhaluttomuuteen” he mainitsivat sen, että yritystoiminta on riittävän kannattavaa jo nyt ilman yhteistyötäkin. Yhteistyöhön ei

koettu olevan tarvetta. Eräs haastateltava totesi, että kasvavat asiakasmäärät vaatisivat lisäinvestointeja ja -resursseja, eikä siihen ollut halukkuutta. Toisella taas toimintaympäristö ei tarjonnut mahdollisuuksia toiminnan laajentamiseen. Huomionarvoista on, että molempien näin vastanneiden haastateltavien yrityksen päätuotetta voidaan pitää tavalla tai toisella omaleimaisena. Kun oma tuote on riittävän omaleimainen, ei sitä voida täydentää millä tahansa toisella tuotteella, vaan uuden tuotteen on istuttava tuotekonseptiin. Omaleimainen tuote on usein myös jo sellaisenaan hinnaltaan korkea ja mikäli siihen lisättäisiin toisen yrityksen tuottamia oheispalveluita, pakettihinta nousisi edelleen. Lisäksi erityisesti yritysasiakkaat odottavat, että paketti kokonaisuudessaan toteutetaan yhdessä paikassa ja tämäkin osaltaan rajoittaa yhteistyökumppaneiden käyttöä.

”Meillä menee jo nyt niin hyvin, että ei tarvita muita. Mikäli haluttaisiin kasvattaa toimintaa, vaatisi se suuria investointeja, joihin ei ainakaan juuri nyt olla halukkaita lähtemään. Meillä on täällä se etu, että pääkaupunkiseutu on kuitenkin suhteellisen lähellä ja sieltä tulee ihmisiä sekä ennen kaikkea, meidän tuote on omaleimainen.”

Huomio 2: Pienemmistä toimijoista vanhimmat yritykset olivat aktiivisimmin mukana verkostoitumisessa ja alueellisessa matkailunkehittämisessä.

Myöhemmin tässä raportissa on viittaus Ahlstenin ja Artmanin toteamaan siitä, että matkailualueella on vallalla korostuneen itsellinen yrityskulttuuri. Tämän tutkijat arvelevat osaltaan johtuvan suhteellisen ikääntyneestä yrittäjäkunnasta. Myös yksi haastateltavista viittasi yrittäjien ikään tiedusteltaessa syitä alueen yritysten vähäiseen verkostoitumiseen. Tutkija harmittelikin sitä, ettei ollut laittanut taustatietoihin kysymystä haastateltavan iästä. Verkostoakaaviosta käy kuitenkin pienten toimijoiden osalta ilmi, että kauemmin toimineet yritykset olivat mukana useammassa verkoissa. Osaltaan tämä selittyy selittyneen yksinkertaisesti sillä, että kun toimintaa on ollut pidempään, on verkostojakin enemmän.

Huomio 3: Mikäli matkailuyrityksen omasta palvelutarjonnassa puuttui kokonaan (tai oli vain erittäin vähäistä) jokin sektori; majoitus-, ravitsemis- tai ohjelmapalvelut, oli kiinnostus verkostoitumisen tarjoamiin mahdollisuuksiin korkeammalla.

Tämä tulos selittyy sillä, että matkailijat kuitenkin tarvitsevat kaikkien sektorien palveluja kokonaisvaltaisen elämyksen saavuttaakseen ja yrittäjät haluavat asiakkaille niitä tarjota. Jos oma palvelutarjonta rajoittuu esim. ainoastaan ohjelmapalveluihin ja asiakas tiedustelee myös majoitusta, hänelle ei majoituksenkaan osalta myydä ”ei oota”, vaan palvelu pyritään paketoimaan sellaiseksi kuin asiakas toivoo. Ollakseen mahdollista tämä edellyttää yrittäjiltä verkostoitumista.

Huomio 4: Mikäli matkailuyrityksen pääasiakasryhmänä olivat joko ryhmät tai kokousmatkailijat, oli yrityksen kiinnostus verkostoitumisen tarjoamiin mahdollisuuksiin vähäisempää.

Tutkimuksen tekijä uskoo tämän johtuvan siitä, että markkinoitaessa matkailutuotteita ryhmille ja erityisesti kokousmatkailijoille on tuotteen oltava pidemmälle ”hiottu” niin, että palvelua täydentävät kumppanuudet ovat vakiintuneempia, niiden taso on jo käytännössä hyväksi havaittu ja voidaan olla varmoja toisen tarjoaman tuotteen laadusta. Uusien tarjoamasta palvelusta ei voida olla vakuuttuneita ja siitä syystä kiinnostus verkostoitumiseen on vähäisempää.

”Me vaan ollaan todettu ne hyviksi, ollaan kyllä kokeiltu muitakin. Hinta/laatusuhde ratkaisee. Asiakkailta tulee positiivista palautetta. Tottakai se, millaista palvelua alihankkijat tuottavat, vaikuttaa myös mielikuvaan meidän yrityksestämme, kun se tulee meidän kauttamme.”

Huomio 5: Pienyrittäjillä perhe- ja ystävyysuhteet ovat vahvoja sosiaalisiverkkoja.

Erityisesti pienillä yrityksillä korostuivat perhe- ja ystävyysuhteet liiketoiminnallisina verkkoina. Kun toiminta on pientä, on helpompi lähestyä tuttavaa ja usein myös kustannuksissa säästetään. Kun tähän lisätään vielä se, että näin hankittu palvelu on usein helpommin saatavilla, on ymmärrettävää, että kynnys lähestyä sukulaisia ja tuttavita, on matala. Mielenkiintoista oli huomata, että sukulaisiin ja tuttaviin palvelujentuottajina turvaudutaan silloinkin, kun palvelun laatu ei aina vastaa toivottua. Tämä tutkimustulos on linjassa Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksen (2004, 38-39) kanssa, jonka tuloksena todettiin, että yhteistyö onnistuu parhaiten, jos toimijat tuntevat toisensa henkilökohtaisesti ja kokevat kumppanuuden joko ystävytenä tai tärkeänä asiakassuhteena.

”Nyt mun veljenpoika päivittää mun nettisivut. Alun perin sen teki yksi firma X, mutta kun pikku-päivitykset kesti ja kesti -olen koulutuksessa, en kerkiä - päädyin tähän ratkaisuun.”

”Kylän miehet on mun yhteistyökumppaneita. Tulevat auttamaan kun mä tarviin apua. On vaan sellaisia kavereita, jotka haluavat auttaa. Vävykin heittää mulla keikkaa, vaikka ei ole edes kokki. Ei se aina miellytä se tulos; kun on tasokkaita vieraita, ruokakin pitäisi olla pirun tasokasta - näin ei aina ole. Pääsääntöisesti olen kuitenkin tyytyväinen.”

MATKAILUYHTEISTYÖ ALUEELLA

Kysymys 1: Tekevätkö alueen matkailuyrittäjät mielestänne yhteistyötä paljon / jonkin verran / vähän?

H1	Vähän
H2	Jonkin verran
H3	Vähän
H4	Jonkin verran
H5	Paljon
H6	Vähän
H7	Jonkin verran
H8	Vähän
H9	Vähän
H10	Vähän



Taulukko 1: Matkailuyrittäjien välinen yhteistyö tutkimusalueella

Tiedusteltaessa haastateltavilta sitä, kuinka paljon alueen matkailuyrittäjät tekevät yhteistyötä, vastasi kymmenestä haastateltavasta kuusi ”vähän”. Kolme oli sitä mieltä, että yhteistyötä on jonkin verran. Vain yks oli sitä mieltä, että yhteistyötä on paljon. Huomionarvoista oli, että hekin, jotka totesivat yhteistyötä olevan vain vähän, olivat sitä mieltä, että pientä ”heräämistä” on havaittavissa.

Väittämä 6: *Alueen matkailuyritysten verkostoitumisprosessi edellyttää tavallista enemmän toimenpiteitä ja panostusta, koska alueella näyttää olevan vallalla korostuneen itsellinen yritysکوhtainen toimintaperinne, joka johtunee yritysten pienestä koosta, osin ikääntyneestä yrittäjäkunnasta sekä kielieroista. Oman haasteensa verkostoitumiselle tuo jo se, että Länsi-Uudenmaan matkailu koostuu tavattoman suuresta määrästä pieniä toimijoita. Lisäksi alueella on poikkeuksellisen vähän sellaisia isohkoja matkailutoimijoita, jotka voisivat ottaa alueellisen matkailuveturin tai avainyrityksen roolin.* (Ahlsten, E. & Artman H 2009, 21)

Haastateltavien mainitsevat syyt yhteistyön vähyyteen olivat moninaisia aina em. alueelle tyypillisestä toimintakulttuurista lähtien. Alueella on ollut suuria maatiloja ja on totuttu pärjäämään itse, näin ollen länsi-uusimaalainen kulttuuri ei edes tue yhteistyön tekemistä. Toisaalta alueella asuvilla ihmisillä on aina ollut kaikki hyvin, eikä ole tarvittu muiden apua. Tämä on tyypillistä ihmisille, jotka ovat syntyneet ”hyvien ruokapatojen ääriille”, totesi haastateltava, joka oli muuttanut muualta alueelle. Yhteistyöntekeminen näyttääkin olevan tiettyille toimijoille luonnollinen tapa toimia ja toisille taas ei. Halutaan esimerkiksi julkaista mieluummin pieni ilmoitus omassa paikallislehdessä, vaikka samalla panostuksella oltaisiin

mukana valtakunnallisessa yhteisilmoituksessa, jolla saataisiin valtakunnallista näkyvyyttä valtakunnallisessa julkaisussa. Ihmiset alueella kokevat vaikeaksi antaa palvelun toiselle myytäväksi, koska siitä on maksettava myyjälle provisio. Näin siitäkin huolimatta, että saatava hyöty olisi ilmeinen.

Eräänä syynä matkailullisen yhteistyön niukkuuteen pidettiin sitä, että matkailijamäärät alueella ovat suhteellisen pieniä. Esimerkiksi Lapissa matkailijamäärät ovat niin suuria, että pienyrittäjä ei pärjää yksin, on pakko tehdä yhteistyötä. Erityisesti pienten yritysten edustajat kokivat, että koska alueella matkailuyrittäjiä on suhteellisen vähän, on vertaistukea hankala saada ja eikä yhteisiä linjauksia saada aikaiseksi.

Väittämä 7: *Keskeisimpinä verkostoitumisen haasteina yrittäjät pitivät sitä, miten saada yritykset näkemään verkostojen hyödyt, miten saada yritykset mukaan verkostoon ja sitoutumaan siihen sekä miten yhteiset toiminnan tavoitteet löydetään. (Puhakka 2008, 64-65)*

Tässä tutkimuksessa erityisesti pienten yritysten edustajat pitivät ylivoimaisesti suurimpana esteenä verkostoitumiselle resurssipulaa, ei niinkään sitä, etteikö verkostoitumisen hyötyjä nähtäisi. Johtuen mitä ilmeisimmin juuri resurssien niukkuudesta, yrittäjät haluavat tarkkaa tietoa yhteistyöprojektien tavoitteista ja tekevät niiden perusteella päätöksensä osallistumisesta. Konkreettiset tavoitteet helpottavat päätöstä siitä, lähteäkö mukaan vai ei ja päinvastoin - ”maailmoja syleileviä” tavoitteita hamuaviin hankkeisiin ei haluta lähteä mukaan. Esimerkiksi yritys, joka palvelee liikematkailijoita, ei halua lähteä mukaan yhteistyöprojekteihin, jotka kohdistuvat alueelle saataviin yksityismatkailijoihin. Eikä yritys, jonka pääasiallinen liiketoiminta ei liity Lohjan järveen, halua lähteä mukaan Lohjan järvimatkailun kehittämisprojekteihin. Hankkeesta on saatava suoraa hyötyä, ei välillistä, jotta siihen halutaan sitoutua.

”Yhteistyöpyyntöjä on tullut, mutta tavoitteet ovat niin maailmoja syleileviä, että en lähde niihin mukaan. Eivät vastaa meidän tarpeita, koska eivät ole suunnattu liikematkailijoille, vaan yksittäisille matkailijoille. Sitten tulee aikaresurssi. Mistä yrittäjä elää; elääkö se tästä vai kenties jostain kymmenen vuoden päästä ”ehkä” tulosta tuottavasta hankkeesta, joka ei sitten tuotakaan tulosta. Se tarvii kuule kaiken kapasiteettinsa pitääkseen sen yrityksensä hengissä.”

Väittämä 8: *Yrittäjät painottavat erityisesti yritysten verkostoitumisen yhteyttä alueellisen tunnettavuuden lisäämisessä. Verkostoitumalla yritykset tuottavat monipuolisempia ja kattavampia tuotekokonaisuuksia ja -paketteja. Näin alueellinen tarjonta monipuolistuu, kilpailukyky paranee ja asiakas hyötyy. Kun asiakas saa enemmän valinnanvaraa ja mahdollisuuksia, kokee hän väistämättä kohteen tai alueen vetovoimaisemmaksi. (Puhakka 2008, 64-65.)*

Tutkijalle syntyi vahva tunne siitä, että alueen yrittäjät eivät nähneet alueen tunnettavuuden lisäämisen yhteyttä omaan liiketoimintaansa. Tai ehkä näkivät, mutta eivät kokeneet sitä omaksi tehtäväkseen. Kommentit siitä, että yrittäjä, joka palvelee liikematkailijoita, ei halua lähteä mukaan yhteistyöprojekteihin, jotka kohdistuvat alueelle saataviin yksityismatkailijoihin, eikä yritys, jonka pääasiallinen liiketoiminta ei liity Lohjan järveen, halua lähteä mukaan Lohjan järvimatkailun kehittämisprojekteihin, kertovat omaa kieltään. Haastateltavat katsoivatkin verkostoitumisen hyötyjä pitkälle tavoitteen ”oman myynnin lisääminen” kautta. Kärjistäen voitaisiin todeta, että lähtökohdat olivat jopa itsekkäitä.

”Mä en satsaa euroja siihen, että mä tän alueen yleistä tunnettuutta markkinoin.”

Ajattelutapaa on helppo ymmärtää, kun tietää yrittäjän hektisen panos/tuotos arjen. Kriittisesti ajatellen yrittäjiltä puuttuu strategisen ajattelun taidot, panos/tuotos ajattelun pitäisi toimia myös tulevaisuudessa ja siihen alueellisen tunnettavuuden lisääminen toisi sopivan lisän. Tältä pohjalta on helpompi ymmärtää myös sitä, että isommat yritykset ovat sitoutuneempia verkostomaiseen toimintaan: ymmärrystä on enemmän, eikä toiminta ole niin hektistä.

Huomio 6: *Vaikka alueella isoja matkailutoimijoita on vain vähän, on havaittavissa pienten pelko siitä, että isot toimijat keskittyvät verkostoissa vain omien toimintamahdollisuuksiensa parantamiseen ja johtamaan yhteistyöprojekteja oman liiketoimintansa kannalta suotuisaan suuntaan. Isot toimijat taas kokivat, että toisinaan pienet pyrkivät ”ratsastamaan” isojen resurssilla, mutta eivät ole itse valmiita panostamaan projektiin, vaan olettavat ison vastavan joko kaikista tai suurimmasta osasta yhteistyöprojektista.*

”Joo-o, on se nähty niin monta kertaa. X siellä sanelee toiminnan ehdot ja muut mennä visertää perässä.”

”Mielellään toimittaisiin enemmänkin näiden paikallisten kanssa. Ongelmana vain on, että pienempi kumppani toisinaan automaattisesti olettaa, että me maksamme kustannukset ja he vain korjaavat hyödyn. Tällainen yhteistyö usein päättyy itseksensä, kun me emme edes halua olla aktiivisia.”

Alueelta löytyy joitain esimerkkejä siitä, että iso ja pieni toimija ovat tehneet menestyksellä yhteistyötä. Yhteistyöllä on kuitenkin useammin esteitä. Pienet toimijat pääsääntöisesti toivotetaan tervetulleeksi yhteistyörenkaaseen, mutta epäilyä herättää se, onko heillä sitenkään todellisia vaikutusmahdollisuuksia verkostossa. Myös toiminnan toteuttamisessa on ongelmia. Isoa yritystä edustava haastateltava kertoi, että asiakkaat kyllä kyselevät, mitä muuta alueella voisi tehdä. Vastausta on kuitenkin vaikea antaa, koska muut alueen matkailuyrittäjistä eivät kykene vastaanottamaan näin suuria asiakasmääriä.

"Isojen ja pienten toimijoiden on tosi hankala tehdä yhteistyötä. Isolle toimijalle bussilastillinen tai 60-100 henkilöä on normaalihenkilömäärä, mutta pienelle toimijalle se on jo liian iso"

Isolle yksittäiselle yritykselle ei myöskään yhdellä yhteistyöprojektilla ole niin suurta merkitystä kuin pienelle toimijalle. Pienellä toimijalla taas on suuret odotukset samaisen yhteistyöprojektin tuloksista. Riskinä on, että pienellä ei riitä sinnikkyyttä tarjota palvelujaan isommalle toimijalle ja isolla ei riitä aikaa etsiä itselleen yhteistyökumppaneita. Näin pieni ja iso toimija eivät aina kohtaa toisiaan. Ison toimijan etuna nähtiin myös se, että jos henkilökemiat eivät toimi, voidaan vaihtaa yhteyshenkilöä omalla puolella.

Väittämä 9: *Tavallisin syy verkostomaisen toiminnan epäonnistumiseen sen, että verkostomaisen toiminnan perusasioita ei ole yrityksissä pohdittu ja tämä vaikuttaa negatiivisesti kommunikointiin. Ts. verkostoitumisen perusperiaatteita ei ole ymmärretty. (Dredge 2006, 276-278.)*

Edellisen sitaatin kommentti: Isojen ja pienten... kuvaa hyvin väittämän 9 todenperäisyyttä myös tutkimusalueella. Verkostoitumisen perusajatuksenahan juuri on, että yhdistämällä voimat pienistäkin voi tulla isoja. Jos pienet yhdistäisivät voimat, ne voisivat helposti tarjota palveluja myös bussilastilliselle asiakkaita.

Huomio 7: *Huomionarvoista alueella on, että merkittävä osa kapasiteetistä kuuluu epätyypillisille matkailutoimijoille - oppilaitoksille ja opistoille, tutkimuslaitoksille, leiri-, koulutus- ja toimintakeskuksille. Lisäksi alueelta löytyy sekä liiketoimintaperiaatteella että kunnallisin varoin toimivia palveluntuottajia. Yhteistyöhön yrityksen ja kunnallisin varoin toimivan palveluntuottajan välillä liittyy tiettyjä toiminnallisia hankaluuksia. Puhtaasti liiketoiminta-periaatteella toimiva yritys kokee, että kunnallisella toimijalla ei ole riittävästi joustavuutta johtuen virka-ajoista, määritellyistä aukioloajoista ja loma-ajoista. Toisin sanoen palvelua ei saada silloin kun asiakas sitä tarvitsisi. Kunnallinen toimija taas haluaisi pidempiaikaisia, pysyviä toimintamalleja, eikä välttämättä kykene/ole halukas muokkaamaan toimintaansa yrityksen jatkuvasti muuttuvien toiveiden mukaiseksi.*

"X:n kanssa on paljon hiottavaa. Siellä on kunta takana ja meillä on asiakas. Sietämistä molemmille. He ajattelevat, miksi te ootte tuollaisia, että tänään tätä ja huomenna tuota - mutta kun se asiakas on siellä takana ja se vaatii. Liiketoimintaa harjoittava yrityksenä me joudutaan kilpailemaan niistä. Kuntapuolella se on vähän toinen juttu."

Kysymys 2: Oletteko osallistuneet alueen matkailuyrittäjien yhteistyöprojekteihin kyllä / vain joihinkin / ei?

H1	Kyllä
H2	Kyllä
H3	Ei
H4	Vain joihinkin
H5	Kyllä
H6	Kyllä
H7	Ei
H8	Ei
H9	Vain joihinkin
H10	Ei



Taulukko 2: Osallistuminen matkailuyrittäjien yhteistyöprojekteihin

Kymmenestä haastatellusta neljä ilmoitti osallistuneensa matkailuyrittäjien yhteistyöprojekteihin alueella. Kuusi vastasi, että yritys ei ollut lainkaan tai, että oli osallistunut vain joihinkin alueen matkailuyrittäjien yhteistyöprojekteihin.

Väittämä 10: Tutkimusten mukaan yrittäjät kokevat hedelmällisemmäksi yhteistyön silloin, kun se on aidosta tarpeesta ja tilanteesta lähtenyt, markkinavetoista ja kaikkia osapuolia todellisuudessa hyödyttävää. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2004, 38-39)

Myös tässä tutkimuksessa haastatellut henkilöt korostivat sitä, että yhteistyö syntyy aina tarpeesta ja siitä, että kumppanit huomaavat heillä olevan yhteisiä intressejä. Alueella on ollut yhteistyöprojekteja, joissa yrittäjät on koottu yhteen ja annettu ymmärtää, että ”tehkääpä nyt yhteistyöstä” - osaltaan tämä on aiheuttanut väsymystä yhteistyöprojekteihin. Huonoja kokemuksia oli myös siitä, että yhteistyöprojektin tavoitteet olivat muuttuneet merkittävästi matkan varrella.

”Suurin osa kumppanuuksista on syntynyt siten, että meidän tarjoamaan tuotteeseen meillä on ollut tarve saada osatekijöitä. Ei ihan hirveesti olla itse oltu yhteydessä muihin.

Väittämä 11: Matkailuyrityksien edustajat usein haluavat luoda vaikutelman halukkuudestaan yhteistyöhön, mutta tavoitteet ja todellisuus eivät aina välttämättä kohtaa ja verkostoihin ei todellisuudessa ollakaan ihan niin halukkaita lähtemään mukaan. (Tinsley & Lynch 2008, 171)

Tähän väitteeseen tutkija on taipuvainen yhtymään ainakin liittyen isompiin toimijoihin. Väitteen totuudenmukaisuutta on vaikea todentaa ja uskomus liittyy osaksi tunteeseen siitä, että isommat toimijat haluavat näyttää ulos eheämpää julkisuuskuvaa. Tiedusteltaessa haastateltavilta, kuinka paljon matkailuyrittäjät tekevät yhteistyötä, vastasi ison toimijan edustaja ainoana paljon, kun muut olivat sitä mieltä, että yhteistyötä on vain jonkin verran tai vähän. Kun muut haastateltavat yllättävänkin avoimesti kertoivat verkostoitumisen haasteista, oli hämmästyttävää, että isolle toimijalle suurin osa asioista oli niin helppoa. Verkostoituminen on kuitenkin nykypäivän teema ja aktiivinen ja energinen toiminta verkostoissa luo mielikuvaa nykyaikaisesta ja kehittyvästä yrityksestä. Tai vaihtoehtoisesti, isommat toimijat eivät todella kohtaa niin suuria vaikeuksia verkostoitumiseen liittyen kuin pienet.

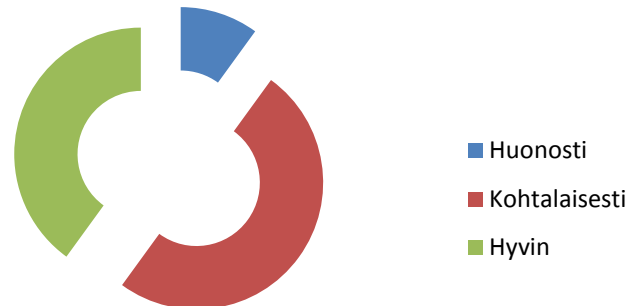
”Verkostossa toimimista helpottaa se, kun itse pyrkii olemaan avoin ja kertomaan onnistumisistaan, ongelmistaan ja epäonnistumisistaan. Näin tekee myös itsestään inhimillisemmän ja helpommin lähestyttävän.”

LOHJAN MATKAILUPALVELUKESKUKSEN ORGANISOIMA YHTEISTYÖ

Lohjan matkailupalvelukeskus näkee oman roolinsa alueen matkailua edistävänä toimijana pitkälle markkinoinnillisena. Sen tehtävä on markkinoida alueen matkailuyrityksiä tasapuolisesti. Usein markkinointi vaatii kuitenkin panostuksia myös yrittäjiltä ja silloin heiltä tiedustellaan halukkuutta lähteä mukaan. Selkeimpiä Lohjan matkailupalvelukeskuksen markkinointiponnistuksia on ollut ilmoitusmarkkinointi sekä messuille ja myyntipäiville osallistuminen. Ilmoitusmarkkinoinnista matkailupalvelukeskus on maksanut yleisilmoituksen ja layoutin. Messuille ja myyntipäiville osallistumisesta matkailupalvelukeskus on kantanut päävastuun ja vastannut koordinoinnista. Lisäksi matkailupalvelukeskuksen toimesta tehdään alueen matkailuyritysten yleisesite ja yritysesittely kaupungin internet-sivuille. Nämä palvelut ovat yrittäjille maksuttomia. Myös joitain kehittämisprojekteja ja koulutuksia (mm. sosiaalisen median koulutus) on toteutettu. Matkailusihteeri Ermala epäilee, että matkailuyrittäjät saattavat odottaa, että Lohjan matkailupalvelukeskuksen toimesta toteutettaisiin myös matkailullisia ”täsmäiskuja”.

Kysymys 3: Onko Lohjan matkailupalvelukeskus onnistunut työssään yhteistyön koordinoimiseksi hyvin / kohtalaisesti / huonosti?

H1	Kohtalaisesti
H2	Kohtalaisesti
H3	Hyvin
H4	Kohtalaisesti
H5	Hyvin
H6	Kohtalaisesti
H7	Huonosti
H8	Hyvin
H9	Hyvin
H10	Kohtalaisesti



Taulukko 3: Lohjan matkailupalvelukeskus onnistuminen matkailuyhteistyön koordinoinnissa

Haastateltavat totesivat, että niin kauan kuin paikallisilla yrittäjillä on taipumus toimia yksinään, on erittäin tärkeää, että Lohjan matkailupalvelukeskus pyrkii rohkaisemaan ja innostamaan yrittäjiä toimimaan yhdessä. Matkailupalvelukeskuksen omaksumaan rooliin oltiin melko tyytyväisiä. Neljä vastaajista oli sitä mieltä, että Lohjan matkailupalvelukeskus on onnistunut työssään yhteistyön koordinoimiseksi hyvin ja viisi katsoi sen onnistuneen kohtalaisesti. Vain yhden haastateltavan mielestä se oli onnistunut annetussa tehtävässä huonosti.

Huomio 8: Matkailupalvelukeskuksen tärkeimpänä tehtävänä pidettiin matkailubrändin nimelettään Lohja luomista ja matkailualueen tunnettuuden lisäämistä. Sen toiminnalta odotetaan ehdotonta puolueettomuutta, koska yhteiskunnallisin varoin ei voida edistää yksittäisten yritysten liiketoimintaa.

Eräs haastateltavista kuitenkin totesi, että tunnettavuuden lisääminen on tavoite, jonka saavuttamista on hankala mitata. Hän peräänkuuluttikin konkreettisempia tavoitteita. Haastateltavien mielestä matkailupalvelukeskuksen toiminnan on oltava ehdottoman puolueetonta. Jos tehdään yhteisesite, on kaikkien toimijoiden näkyvyyden oltava samanvertaisesti.

”Jos sieltä kysytään vuokramökkiä, niin kenen mökkejä se sitten ensisijaisesti markkinoi?”

Useampi haastateltava korosti, että yhteiskunnallisin varoin ei voida edistää yksittäisen yrityksen liiketoimintaa. Yritysten velvollisuus puolestaan on tehdä työnsä niin hyvin, että matkailupalvelukeskus voi niitä vilpittömin mielin markkinoida. Tärkeää on myös, että se tarjoaa vastauksen asiakkaan ensimmäiseen yhteydenottoon alueen matkailupalvelutarjonnasta.

Kehitettävääkin toiminnassa nähtiin. Eräs haastateltavista totesi, että tulevaisuudessa Lohjan matkailupalvelukeskuksen tulisi keskittyä siihen, että se tuo aluetta esiin osana suurempaa kokonaisuutta ja markkinoi aluetta suuremmalle kohderyhmälle. Unohdetuksi asiakaskohderyhmäksi koettiin henkilöt, jotka eivät omista autoa. Heilläkin on tarve matkailla. Näille henkilöille tulisi tarjota mahdollisuus saapua alueelle ja käyttää paketoituja palvelukokonaisuuksia. Jos tätä työtä ei tee kunnallinen matkailutoimi itse, on sen ainakin aktiivisesti etsittävä tahoja, jotka tämän tyyppistä paketoitua tekevät.

Aistittavissa oli ajatuksia siitä, että keskustelu Lohjan matkailun ympärillä on ”kiertää kehää” ja uusia mahdollisuuksia Lohjan matkailun elvyttämiseksi ei aktiivisesti kartoiteta. Kritiikin mukaan Lohjan matkailullinen markkinointi pohjaa pitkälti Tytyrin kaivokseen, Lohjan järveen ja Meriturvaan, eikä yksikään mainituista kykene ottamaan vastaan suuria asiakasmääriä. Resurssit menevät hukkaan, kun markkinoinnissa nostetaan ylitse muiden kohteita, jotka kykenevät ottamaan vastaan vain rajallisen määrän asiakkaita. Myös sitä pohdittiin, missä määrin matkailupalvelukeskuksen toimintaa ohjailee vähittäiskauppaketti, jonka tiloissa se on vuokralla.

Karjalohjalaisten matkailuyrittäjien odotukset alueen matkailumarkkinoinnille ovat korkealla kun Karjalohja vuonna 2013 yhdistyy Lohjaan. Jo nyt Lohjan matkailupalvelukeskuksen toimintaan ollaan oltu olosuhteet huomioon ottaen tyytyväisiä. Yhteydenpito on ollut aktiivista, vaikka Lohjan matkailupalvelukeskus ei voi täysipainoisesti markkinoida karjalohjalaisia matkailuyrityksiä, koska kunta ei maksa matkailupalvelukeskukselle matkailumarkkinoinnista.

Sama ongelma, jonka haastateltavat mainitsivat ongelmaksi puhtaasti liiketoimintaperiaatteella toimivan yrityksen ja kunnallisen toimijan välillä, esiintyy myös yritysten ja Lohjan matkailupalvelukeskuksen välillä. Koska matkailupalvelukeskus on kunnallisen hallinnon alla ja sen toiminnan taustalla on kunnallispolitiikka, on toiminta toisinaan joustamatonta. Toimisto on avoinna virka-aikoina, eivätkä informaatiota etsivät matkailijat liiku vain silloin. Matkailija toimii aktiivisesti päivän aikana tutustuessaan kaupunkiin; aamulla hän tarvitsee informaatiota kartoittaessaan tutustuttavia kohteita ja illalla etsiessään yöpymispaikkaa. Koska Lohjan matkailupalvelukeskuksen palvelut eivät aina tällöin ole saatavissa, joutuvat hotellit toimimaan matkailutoimistoina kartoittaen yöpymismahdollisuuksia ja esitellen paikallisia nähtävyyksiä. Tiivistäen lomakauden aikana palveluiden pitäisi olla nähtävillä ja saatavilla, muuna aikana huolellisesti tehty sähköiset portaalit riittävät. Kunnallisen toimijana Lohjan matkailupalvelukeskus ei myöskään voi myydä paikallisia matkailukohteita. Myös tämän haastateltavat kokivat epäkohdaksi ja yhdeksi syyksi siihen, että matkailupalvelukeskuksen tulisi organisoitua uudelleen.

Isoa toimijaa edustava haastateltava kaipasi Lohjan matkailupalvelukeskukselta apua ulko-maamarkkinoinnin avaamiseen ja laajan palvelutarjonnan tuotteistamiseksi nimenomaan yksittäisille matkailijoille, kun se nyt pääasiallisesti on suunnattu ryhmille. Pienen toimijan edustaja taas kaipasi markkinointikoulutusta, erityisesti internetmarkkinointiin liittyen. Ideaalitilanne olisi, jos pystyttäisiin tarjoamaan henkilökohtaista opastusta esim. kotisivujen tekemiseen. Huomattavaa on, että nykyisellään Lohjan matkailupalvelukeskuksen suunta koettiin oikeanlaiseksi; se on kovassa vauhdissa, ideoi uutta ja näkyy paljon. Tärkeimpiä sen organisoimia verkostoitumishankkeita ovat olleet yrittäjille järjestetyt aamukahvitilaisuudet, matkamessujen yhteisosasto ja tutustumispäivävierailut lohjalaisiin matkailuyrityksiin.

Aamukahvitilaisuudet

Aamukahvitilaisuuksia on järjestetty jo useamman vuoden ajan. Tilaisuudet järjestetään kuukausittain alueen eri matkailuyrityksissä. Yrittäjille tarjoutuu tilaisuus tutustua toistensa toimintaan ja toimitiloihin. Lisäksi tilaisuudessa käydään läpi paikallisia matkailuasioita, tilastoja ja tutkimuksia sekä jätetään tilaa vapaalle keskustelulle yrittäjien ajankohtaisista asioista. Matkailusihteeri Ermala Lohjan matkailupalvelukeskuksesta pitää aamukahveja onnistuneena yhteistyöprojektina. Yhtenä syynä onnistumiseen on hänen mukaansa se, että koollekutsujana tilaisuuksissa on pysyvä taho, Lohjan matkailupalvelukeskus. Toiseksi syyksi hän mainitsee sen, että toiminnan taustalla ei ole hanke. Hankkeeseen liittyy aina riski, että yrittäjä ei koe sitä läheiseksi ja jättäytyy toiminnasta pois. Osallistuminen aamukahvitoimintaa ei myöskään sido mihinkään; osallistua voi vaikka vain kerran. Ermala arvelee, että aamukahvit tarjoavat yrittäjille luontevan mahdollisuuden tutustua kilpailijan toimintaan. Kynnys tähän on suuri ja usein ei olla aikaisemmin vierailtu kilpailijan yrityksessä. Hän uskoo yrittäjien arvostavan myös mahdollisuutta nostaa esiin itseään mietityttäviä kysymyksiä sekä saamaansa vertaistukea. (Ermala 24.7.2010)

Haastateltavista seitsemän oli osallistunut ainakin kerran aamukahvitilaisuuteen. Idean kaikki haastateltavat totesivat hyväksi. Eniten haastateltavat arvostivat mahdollisuutta päästä tutustumaan muiden matkailuyrittäjien toimintaa ja toimitiloihin. He myös kiittivät aamukahvitilaisuuksien ilmapiiriä. Tilaisuuksissa voidaan avoimesti puhua asioista, jotka itselle ovat ”kompastuskiviä” ja joihin toinen kenties on jo keksinyt ratkaisun. Useampi haastateltava totesi, että aamukahvien osallistujamäärä on viime aikoina vähentynyt. Kaksi haastateltavista oli sitä mieltä, että tilaisuuteen osallistuvat nykyisin vain ne, jotka tarvitsevat muita liiketoimintansa kehittämiseen. Yrittäjät, joiden toiminta on jo kannattavaa, ovat jättäytyneet pois. He korostivat, että yhteistyötä on vain silloin, kun molemmat osapuolet hyötyvät siitä. Osa haastateltavista oli myös sitä mieltä, että konseptia tulisi kehittää. Siitä, mihin suuntaan sitä kehitettäisiin, olivat mielipiteet eriäviä. Eräät olivat sitä mieltä, että painopistettä tulisi siirtää henkilö- ja yrityseshittelyistä enemmän asiapohjalle. Toiset taas eivät haluaisi kuulla tilastoja matkailun kehittymisestä alueella, vaan mieluummin yrittäjien omia kuulumisia ja uusia

ideoita omaan yritystoimintansa kehittämiseen. Vain yksi haastateltavista kertoi, että aamukahvien perusteella oli syntynyt muita yhteistyökuvioita.

Matkamessujen yhteisosasto

Länsi-Uusimaa on ollut useina vuosina mukana matkamessuilla yhteisosastona Lohjan matkailupalvelukeskuksen koordinoimana. Kolmena viime vuotena on osastolla oltu Länsi.fi -konseptilla, mutta osastoja on ollut aikaisemminkin muilla eri konsepteilla. Matkailusihteeri Ermala näkee matkamessuyhteisosaston yrittäjille, paitsi erinomaisena markkinointimahdollisuutena, myös mahdollisuudesta verkostoitua ja tutustua toisten toimintaan. Hän toteaa, että yhteisosastolla on pakko oppia toisen yritystoiminnasta, koska ideana on, että kaikki markkinoivat kaikkia. (Ermala 24.7.2010)

Kuuden haastateltavan edustama yritys oli ainakin kerran ollut mukana matkamessuyhteisosastolla. Isoja toimijoita edustavat haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että Matkamessut ovat tärkein yksittäiselle matkailijalle ja ryhmille suunnattu myyntitapahtuma ja on erittäin tärkeää olla siellä mukana. Oma osasto ei kuitenkaan ole taloudellisesti järkevää toteuttaa. Siitä, tuovatko messut suoraan asiakkaita, haastateltavat eivät olleet täysin vakuuttuneita. Joka tapauksessa sieltä saadaan yhteystietoja, joiden avulla voidaan tehdä suoramarkkinointia. Pienempiä toimijoilta edustavat haastateltavat eivät pitäneet matkamessuille osallistumista yhtä välttämättömänä. He kokivat, että tarjonnan messuilla ollessa varsin runsasta, yksittäisen pienyrittäjän edustama yritys hukkuu tarjontaan. Yrittäjä ei hyödy siitä, että saa annettua esitteen satunnaisen messukävijän käteen. Eräs haastateltava olikin tullut siihen tulokseen, että on tarkoituksenmukaisempaa olla mukana Lohjan yleisesitteessä. Jos joku todella tietoa yrityksestä, tiedot löytyvät sieltä.

Ongelmiakin yhteisosastolla toimimiseen liittyi. Ensimmäinen liittyi jälleen siihen, että asiakkaan tiedustellessa osastolta palveluita, kuka todellisuudessa markkinoi ketä. Eräällä haastateltavalla taas oli kokemusta siitä, että omat markkinointitoimenpiteet yhteisosastolla oli koettu näkyvämmäksi kuin muilla, eikä siihen oltu suhtauduttu suopeasti. Jälleen todettiin myös, että kun mukana on yksittäisiä yrittäjiä ja kunta, tavoitteet ovat erilaisia. Kunta hakee matkailualueen tunnettavuutta, jolla yrittäjällä ei ole suoraa arvoa. Yrittäjä tavoittelee osallistumisella messuille lisäämyyntiä. Eräs haastateltava oli sitä mieltä, että ideana pitäisi olla, että kunta kompensoi taloudellisesti kustannuksia niin, että yrittäjät pääsevät messuilla markkinoimaan tuotteitaan. Olipa joukossa eräs haastateltava joka totesi, että hän ei ole ollut messuyhteisosastolla mukana, koska häntä ei ole pyydetty. Huomattavaa on, että jokaisen haastateltavan osallistuminen yhteisosastolle oli jäänyt yhteen kertaan, eikä kuluvana vuonna messujen yhteisosastolla ollut lainkaan lohjalaisia yrityksiä.

Tutustumispäivävierailut

Ensimmäistä kertaa vuonna 2010 Lohjan matkailupalvelukeskus organisoii tutustuspäivävierailun lohjaisiin matkailuyrityksiin. Kohderyhmänä olivat mm. pääkaupunkiseudun jälleenmyyjät. Kolmen haastateltavan yritys oli vierailukohteena tutustumispäivänä. Kaikki mukana olleet yritysten edustajat olivat sitä mieltä, että tämäntapainen toiminta edustaa juuri niitä konkreettisia matkailuponnistuksia, joiden uskotaan tuova matkailijoita ja sitä kautta matkailutuloja alueelle. Toiminnalle onkin suunniteltu jatkoa. Ongelmaksi muodostuu se, mitkä yritykset pääsevät tulevaisuudessa mukaan vierailukohteiksi. Ermala toteaa, että lähtökohtaisesti kohteilta tiedustellaan halukkuutta olla. Halukkaista valitaan sellaiset, joilla on potentiaalia palvella ulkomaisia asiakkaita, yritysasiakkaita ja suurempia ryhmiä. Lisäksi valituilla tulee olla valmiudet vastaanottaa 35 henkilöä. Kohteista on pysyttävä rakentamaan toiminnallisesti looginen kokonaisuus, joka voidaan toteuttaa yhden päivän aikana. Niiden tulee olla laadukkaita siten, että ne eivät pudota koko päivän tarjonnan tasoa. (Ermala 24.7.2010)

***Väittämä 12:** Käytännön toimenpiteitä, joilla yhteistyötä on pystytty parantamaan ovat mm. vuosittain tai useamminkin järjestettävät matkailuyrittäjien ja muiden matkailutoimijoiden yhteiset tilaisuudet, kirjalliset sopimukset toimijoiden rooleista, tehtävistä ja vastuista sekä muodostetut matkailun yhteistyöryhmät, joissa ovat mukana sekä tärkeät päättäjät että yritykset.*

Ehdottomasti onnistuneimpana Matkailupalvelukeskuksen organisoimasta toiminnasta pitivät tutustumispäivävierailuja. Ilmeisesti siitä syystä, että niistä mahdollisesti saatava konkretisoituisi suoraan yrittäjälle. Ongelmaksi muodostui lähinnä kateus siitä, kenen yritys valikoitui vierailulistalle mukaan. Myös matkamessujen yhteisosasto nähtiin hyvänä mahdollisuutena päästä kustannustehokkaasti messuille mukaan. Ongelmana oli vastakkainasettelu yksittäisen yrittäjän ja kaupungin kanssa. Tavoitellaanko markkinointiponnistuksella alueen yleistä tunnettavuutta vai osallistuvien yritysten myynnin lisäämistä. Aamukahvitilaisuuksien ideaa kaikki osallistujat pitivät hyvänä; oli mielenkiintoista tutustua muiden yrittäjien toimintaan ja toimitiloihin. Tulevaisuudessa pitäisi miettiä sitä, onko etusijalla tämä vierailuaspekti vai alueen matkailun nykytilainfot. Tosiasia kuitenkin on, että varsinaista yritys yhteistyötä matkailuyrittäjien kesken mikään näistä tilaisuuksista ei haastateltavien kokemusten mukaan ollut juurikaan lisännyt. Toisaalta ne tarjoavat mahdollisuuden tutustua muihin yrittäjiin, joka osaltaan juuri on tärkeä askel kohti verkostomaista toimintatapaa.

MATKAILUHANKKEET

Alueella on toteutettu useita EU-osarahoitteisia hankeprojekteja. Kahdeksan haastateltavan edustama yritys oli ollut mukana alueellisissa matkailuhankkeissa. Haastateltavien kertomuk-

sista nousi esiin kuusi erilaista yhteistyöhanketta, joihin useampi kuin yksi näistä yrityksistä oli osallistunut. Yhteistyöhankkeet on kuvattu verkostokaaviossa mustilla nelikulmioilla.

Yksi hankkeista ajoittuu jo 1990-luvun alkupuolelle. Alueella ei tuolloin ollut juurikaan matkailutarjontaa ja pyrkimyksenä oli lähteä kehittämään sitä. Hankkeeseen mukaan kutsuttiin yrittäjiä, joilla oli olemassa jotain matkailuun liittyvää toimintaa esim. kesäkahvila, pitopalvelua jne. Hanke piti sisällään mm. koulutusta, yritysvierailuja ja oman matkailutoiminnan kehittämisen suunnittelua. Nyt haastatelluista kolme edusti yritystä, joka oli tuolloin ollut hankkeessa mukana ottamassa oman hanketoimintansa ensiaskelia. Hanke oli herättänyt ajattelemaan, että jotain pitäisi tehdä. Kaikki haastateltavat kehuvat ilmapiiriä toimijoiden kesken: kyllään ei ollut juurikaan mitään mielessä, kyseltiin ja oltiin innostuneita toisten ajatuksista ja ideoista. Kaikki osallistuneet haastateltavat muistelivat hanketta positiivisessa sävyssä ja olivat tyytyväisiä siihen. Tyytyväisyys saattoi osaltaan johtua siitä, että hanketoiminta oli uutta eikä osallistujilla juurikaan ollut odotuksia. Eräs haastateltava totesi, että sillä, opittiinko siellä mitään, ei ollut juurikaan merkitystä, koska yhteishenki oli niin vahva. Hankkeen ehdottomasti tärkein anti olikin tutustuminen toisiin yrittäjiin. Yhä edelleen, kahdenkymmenen vuoden jälkeen, yrittäjät ovat yhteydessä toisiinsa ja ohjaavat asiakkaita toistensa yrityksiin, jos omassa ei ole tilaa. Yksi haastateltavista koki, että hanke oli sysäys hänen matkailuyrittäjyydelleen.

”Yleisvaikutelma oli hyvä, ei mitään merkitystä mitä opetettiin, mutta se yhteishenki, joka siellä oli. On edelleenkin kiva nähdä niitä ihmisiä, meillä oli niin kivaa.”

Haastateltavien edustamat yritykset olivat olleet myöhemmin mukana myös muissa hankkeissa. **Herkkukunnat** oli hanke, jonka tavoitteena oli lisätä matkailua Lohjan järven ympärillä. **Karnaisten Korpi** -hanke sai alkunsa, kun E 18 -moottoritien rakentamisen yhteydessä saatiin alueelle Suomen pisin moottoritietunneli. Tunneli rakennettiin Karnaisten Korven alle. Hankkeen tavoitteena oli tunnustaa Karnaisten Korven alueen arvo ja hyödyntää sitä matkailutarjoituksessa. Hankkeen tuloksena syntyi Karnaisten Korven kartta ja lapsiperheille tuotteistetut Korven hahmot. Hankkeen loputtua Lohjan matkailupalvelukeskukselle jäi oikeus myöntää hahmojen käyttöoikeuksia ja Lohjan kaupunki sitoutui sitoutunut kehittämään alueen reitistöjä. **Melontapoolin** tavoitteena oli rakentaa Lohjan järven ympärille palveluverkosto, jonka eri pisteistä (matkailuyritykset) meloja voi vuokrata kanoottin ja edelleen jättää sen haluamaansa toiseen pisteeseen. Hankevaiheessa veturina toimi iso paikallinen matkailutoimija ja hankkeen loputtua toimintaa on jatkettu ja kehitetty yritysveltoisena. **Voittaja-hankkeen** tavoitteena oli alueen liiketoiminnan kehittäminen uuden rakennettavan moottoritien myötä. **Lohjansaaren kylähanke** on kylähanke pilotti, jonka tavoitteena on markkinoida Lohjansaarta matkailijoille.

Tärkeänä tekijänä hankkeen onnistumisen kannalta pidettiin jälleen sitä, että yhteinen tekijä, jonka ympärille hanke rakentuu, on kyllin konkreettinen. Jo hankkeen esittelyvaiheessa on tärkeää luoda osallistujille selkeä ja realistinen kuva hyödystä, joka hankkeella saavutetaan. Samaan aikaan tavoitteen tulisi kuitenkin olla riittävän heikko niin, että yrittäjät voivat kokea pääsevänsä vaikuttamaan haettavaan hyötyyn. Onnistuneen hankkeen edellytyksenä pidettiin osallistujien kuuntelemista. Yhtä tärkeänä pidettiin sitä, että edelleen heti alkuvaiheessa on olemassa selkeä suunnitelma siitä, miten toimintaa jatketaan, kun hankerahoitus loppuu. Näin yrittäjät saadaan helpommin sitoutumaan hankkeeseen. Jokaisen osallistujan on myös koettava voittavansa jotain (win-win) ja heidän on tuotava toisilleen jotain lisäarvoa. Tämä voi konkretisoitua hyvin eri tavoin mm. toiminnan helpottumisena, jatkuvan tarjoustenteon poisjäämisestä tai toimintamallin vakiintumisena, haastateltavat totesivat.

Suurimmaksi ongelmaksi hankkeissa koettiin se, etteivät hankkeen tavoitteet olleet selkeitä ja riittävän konkreettisia. Olipa eräässä hankkeessa koettu sekin, että tavoitteet olivat muuttuneet merkittävästi hankkeen kuluessa. Hankevetäjä odotti, että mukana olevat yrittäjät asettavat hankkeelle konkreettiset tavoitteet. Haastateltavat totesivat, että yrittäjien resurssit eivät riitä tähän. Ko. hankkeessa mukana olleille syntyi vaikutelma, että hankkeen loppuvaiheen tavoitteena oli lähinnä tuottaa raportteja, jotka näyttäisivät suotuisilta hankkeen alkuperäisen tavoitteenasetannan kannalta.

Veturiyrittäjien valinnalla on keskeinen merkitys hankkeen onnistumisen kannalta. Mikäli veturina on iso toimija, haluaa se usein omat intressinsä huomioiden viedä toimintaa kohti isoja markkinoita. Alueella toimijat ovat kuitenkin pääsääntöisesti varsin pieniä, eivätkä kykene tarjoamaan palveluja näille isoille asiakasmäärille. Niissä hankkeissa, joiden toiminta oli jatkunut hankerahoituksen jälkeen, oli yksi mukanaolijoista ottanut vetovastuun. Veturi oli valikoitunut luonnollisesti yritykseksi, jolle hankkeeseen liittyvä toiminta oli ollut pääasiallinen tulolähde. Näissä tapauksissa muut maksoivat veturille toiminnan koordinoinnista.

Pääasiallisesti oltiin sitä mieltä, että yhteistyöhankkeet tarvitsevat palkatun projektipäällikön. Kokemusta oli tilanteesta, jossa hyvin alkaneessa hankkeessa päätettiin kustannussyistä luopua palkatusta projektipäälliköstä. Tämän jälkeen vain muutama mukanaolijoista toimi aktiivisesti hankkeen tavoitteiden saavuttamiseksi. Mikäli vetovastuu on yrittäjällä, on hänen saatava siitä korvaus. Vastaavasti hänen on tällöin ymmärrettävä, että vastaa toiminnasta, josta on tarkoitus myös muiden hyötyä. Liian usein on kuitenkin niin, että kun hankkeelle on palkattu projektipäällikkö, muut ajattelevat, että on hänen asiansa tehdä ja muut mukana olijat lähinnä jäävät odottamaan tuloksia ja niistä heidän toiminnalleen koituvia hyötyjä.

Aiemmin todettiin, että alueelle on tyypillistä muiden kuin liiketoiminnallisten yritysten vahva osallistuminen matkailun kehittämiseen. Myös hanketoiminnassa mm. oppilaitokset ovat

vahvasti mukana. Haastateltavat pitivät oppilaitoksia hyvinä hanketoiminnan vetureina, koska niillä on olemassa olevat tilat, opettajat ja usein myös henkilö, jolla on osaamista hankkeiden hallinnoinnista. Ongelmiakin yritysten ja oppilaitosten yhteisessä hanketyöskentelyssä koettiin olevan. Oppilaitokset eivät riittävän hyvin ymmärrä yritysten arkipäivän haasteita ja toiminnan reunaehjoja. Lisäksi oppilaitoksissa hankehakemuksia laaditaan tilaustyönä ja tästä johdettujen niiden tavoitteita ei aina olla mietitty loppuun asti.

Suhtautumista matkailuhanketoimintaa kohtaan alueella leimasi väsymys. Vain kaksi haastateltavaa uskoi saavansa hankkeesta merkittävää lisäarvoa yritystoimintaansa, muut nimesivät saavutettavaksi hyödyksi ainoastaan mahdollisuuden tutustua muihin alueen yrittäjiin. 1990-luvun alun hankkeessa oli oltu innostuneena mukana ja ko. hanketta muisteltiin positiivisessa sävyssä, osaltaan ehkä siksi, että hanketoiminta oli uutta, eikä osallistujilla juurikaan ollut odotuksia sen suhteen. Hankkeistamisen lisääntyessä herättiin kuitenkin siihen, että vaikka ideointia onkin, hankkeiden pitäisi myös tuottaa jotain konkreettista. Kuten aikaisemmissakin tutkimustuloksissa todettiin myös tutkimusalueen hanketoimintaa leimasi se, että hankkeen tavoitteet eivät olleet selkeitä ja riittävän konkreettisia. Viimeisen ”naulan arkkuun” löivät hankkeet, joissa tavoitteet olivat muuttuneet hankkeen edetessä.

”Hankkeet ovat virikepäiviä, teatteria, joka ohuelti raapaisee pintaa. 1990-luvulla innolla osallistuttiin erilaisiin hanketilaisuuksiin, kunnes herättiin siihen, että niiden pitäisi myös tuottaa jotain konkreettista. Raha ei jää osallistujille.”

”Osallistuin aikanaan aika paljon kaikkeen... Monta kertaa ne oli niin pirun huonoja ja joutavia. Silloin oli minullakin inspiraatiota ja tarvetta enemmän. Nytkin ehkä olisi tarvetta, mutta kun ei enää ole inspiraatiota.”

Väittämä 13: Kasvuyrityksillä oli kokonaisuudessaan positiivisemmat näkemykset hanketoiminnan onnistumisesta ja niiden hyödyllisyydestä yrityksen kannalta. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2005, 69)

Tämä tutkimus antoi vastaavanlaisia viitteitä. Kun suurempaa osaa alueen yrittäjistä leimasi tietty väsymys hanketoimintaan, puhuivat kahden isomman yrityksen haastateltavat huomattavasti positiivisempaan sävyyn hankkeista ja niistä saatavista hyödyistä.

”Olemme vuosittain useissa eri hankkeissa mukana sekä koordinaattorina että kumppanina. Ne ovat meille tärkeä toiminnan muoto. Kun esim. pohdimme mihin hankkeen X tapahtuma Y:stä saadut rahat kohdennetaan, päätimme, että ne kohdennetaan X alueen päiväkodeille ja alakouluille.”

”Joo, erilaisiin hankkeisiin on osallistuttu. Hanketoiminta istuu ehkä paremmin meidän tyyppisellä organisaatiolle. Hankkeissa pitää olla palkkatyöläinen ns. virkamiestyyppe. Sellainen, joka seuraa sääntöjä ja pitää mapit ja paperit järjestyksessä. Yrittäjän ajattelumaailma on niin erilainen. Yrit-

täjä on tietyllä tapaa rohkeampi, se on jo kerennyt tehdä sen projektin ennen hankebyrokratiaa, jos uskoo asiaansa.”

Väittämä 14: *Tutkimustuloksissa todettiin, että yrityksen eivät ole olleet mukana tai eivät tunnista olleensa mukana julkisen sektorin osarahoittamissa matkailuhankkeissa kovin hyvin. Toiseksi hankkeiden hyödyllisyys riippuu myös siitä, millaiset valmiudet yrityksellä on saada hankkeesta irti sen tarjoamat mahdollisuudet sekä siitä, kuinka sitoutuneita yritykset ovat hankkeeseen. (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2005, 69)*

Tähän tulokseen tutkimuksen tekijän on helppo yhtyä: hyvin usein haastateltavan oli hankala muistaa, oliko jossain projekteissa ollut hankerahoitusta takana. Usein vastaus kuului, kyllä siihen taidettiin rahoitusta jostain saada ja sen jälkeen löytyi mappi, josta rahoittaja löytyi tai ei löytynyt. Jo haastattelujen kuluessa syntyi tekijälle vahva mielikuva siitä, että koko hanketoiminnan ajatusta ei oltu sisäistetty. Hanketoiminnan ideologian mukaanhan hankerahoitusta myönnetään hankkeille, jotka luovat uutta ja innovatiivista liiketoimintaa, jolla on tulevaisuutta myös varsinaisen hankerahoituksen loppumisen jälkeen. Hankerahoitusta ei voida käyttää jo olemassa olevan liiketoiminnan edellytyksien takaamiseksi. Toisinaan tutkimuksen tekijä joutui toteamaan, että tyytymättömyys hanketoimintaan johtui siitä, että yrittäjä oli olettanut saavansa hanketoiminnasta rahaa omien päivittäisten kulujensa peittämiseen ja joutunut pettymään.

”Sellaiset hankkeet on hyviä, mistä rahallinen hyöty jää yritykselle.”

TULEVAISUUDEN ALUEELLINEN YHTEISTYÖ MATKAILUMARKKINOINNISSA

Ermala Lohjan matkailupalvelukeskuksesta piti alueen heikkoutena juuri sitä, että Länsi-Uusimaa ei alueena näy yhteisesti missään, eikä ole olemassa organisaatiota, jonka puoleen kääntyä matkustettaessa läntisellä Uudellamaalla. Tällainen organisaatio on hänen mielestään keskeinen alueen yhteisen imagon luomiseksi. (Ermala 24.7.2010)

Kysymys 4: Tulisiko alueen mielestänne tulevaisuudessa markkinoinnillisesti olla osa suurempaa alueellista kokonaisuutta kyllä/ehkä/ei?

H1	Ehkä
H2	Kyllä
H3	Kyllä
H4	Kyllä
H5	Kyllä
H6	Ehkä
H7	Ehkä
H8	Kyllä
H9	Ei
H10	Ehkä



Taulukko 4: Tulevaisuuden markkinoinnillinen suuralueyhteistyö

Vastaajista puolet oli sitä mieltä, että aluetta tulisi tulevaisuudessa markkinoida osana suurempaa alueellista kokonaisuutta. Myös loput vastaajat, yhtä lukuun ottamatta, olivat sitä mieltä, että tämä ehkä saattaisi olla hyvä vaihtoehto. Pääsääntöisesti siis alueellisen yhteistyöelimen puuttumista pidettiin puutteena. Matkailijalle tulisi pystyä tarjoamaan kokonaisvaltaista tietoa palveluista lähtien siitä, kun matkailija lähtee kotipaikkakunnaltaan, aina siihen, kun hän liikkuu missä tahansa läntisellä Uudellamaalla. Tämän tyyppistä tarjontaa ei kunnalliselta matkailutoimistolta saa. Länsi-Uusimaa on eheä maantieteellinen kokonaisuus, jota kannattaisi markkinoida ja myydä kokonaisuutena. Vaikka alue mielletään sijaitseväksi lähellä pääkaupunkiseutua, on sinne tosiasiallisesti kuitenkin matkaa. Haastateltavien oli vaikea nähdä esim. Lohjan alue osana Helsingin matkailua, vaan väliin kaivattiin toimijaa. Eräs haastateltava totesi, että matkailija ei mieti haluavansa lomailla joissain tietyssä kaupungissa, vaan hän pohtii, mitä haluaa tehdä ja kartoittaa mahdollisuuksia siihen. Mahdollisuudet saattavat sijaita useamman kunnan alueella, mutta niistä voidaan rakentaa toiminnallinen kokonaisuus. Lisäksi matkamessuilla ja isoilla kansainvälisillä myyntitilaisuuksissa on helpompi myydä isompaa yhtenäistä aluetta, jossa on runsaasti palveluja. Haastateltava, joka oli kokonaan ajatusta vastaan, oli sitä mieltä, että yrittäjät voivat myös itse paketoita tuotteita ja tehdä niiden ostamisen asiakkaalle helpommaksi. Hän ei myöskään lähtisi mukaan yhteismarkkinointiorganisaatioon, mikäli se vaatisi rahallista panostusta. Siihen ei ollut tarvetta, koska yrityksen taloudellinen tuotto on jo nyt riittävää. Riittää, että Lohjan kaupungin sivuilta on olemassa linkki yrityksen kotisivuille, hän totesi.

Väittämä 15: Useimmiten yhteistyön onnistumisen estävät erilaiset rajat kuten kunta, kieli, maakunta ja toimiala (Kauppa- ja teollisuusministeriö 2004, 38-39)

Koko Länsi-Uudenmaan alueen matkailullisen yhteistyön suurimpina esteinä nähtiin kielimuuri ja yksittäisten alueiden eritasoinen matkailuvetovoima. Tammisaari ja Inkoo ovat vahvasti ruotsinkielistä aluetta, muualla taas puhutaan pääsääntöisesti suomea. Raaseporin alue on matkailullisesti erittäin vetovoimainen, koska siellä on vahvan matkailuimagon omaava Fiskars. Haastateltavat epäilivät haluaisiko se edes kumppanikseen esim. Lohjan seutua, jonka matkailutarjonta on lähes vaatimatonta sen näkökulmasta. Lisäksi Raasepori ja Hanko ovat lähentyneet toisiaan, kun Hangon matkailullinen itseluottamus on vahvistunut Diili-ohjelman kautta saadun julkisuuden vuoksi. Vihti taas kääntyy helposti Helsinkiin päin. Haastateltavat näkivät riskin, että Lohjan seutu ympäristökuntineen jää yksin.

Ermala pitää kaukaisena ajatusta, että koko Länsi-Uudellamaalla olisi yksi yhteinen alueellinen matkailupalvelu. Myös muut haastateltavat olivat sitä mieltä, että uuden markkinoitavan kokonaisuuden ei tulisi olla maakunnan rajoja noudattava, vaan luonnollinen kokonaisuus, jota pitkin alueella matkailevat muutoinkin etenevät. Erään haastateltavan mielestä Helsingistä Turkuun kulkeva vanha ”Ykköstie” olisi luonteva kokonaisuus. Toinen haastateltava näki mielellään Lohja alueen yhdistyvän matkailumarkkinoinnillisesti Raaseporin seutuun. Tämä johtui siitä, että ko. yritys sijainniltaan asettuu luontevasti Raaseporin alueen jatkoksi. Erään yrittäjän näkemyksen mukaan taas Lohjan järven ympärillä olevat matkailutoimijat olisi selkeä ympäristöllisesti eheä matkailumarkkinoinnillinen kokonaisuus.

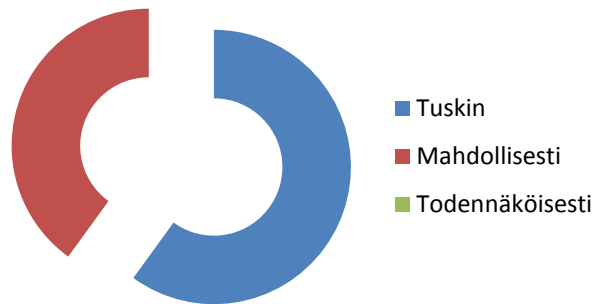
Väittämä 16: *Länsi-Uusimaa tulisi tulevaisuudessa pyrkiä saamaan omaksi osa-alueekseen VisitFinlandin matkailuportaaliin ”Etelä-Suomi ja saaristoalue” -kohtaan. Viime vuosina verkottumiseen kannustavia toimia on Länsi-Uudellamaalla toteutettu monien eri toimijoiden ponnistuksin ja nyt saatetaan olla jo valmiit unohtamaan menneet epäonnistuneet yhteistoimintayritykset ja aloittamaan uuden matkailun yhteisorganisaation perustamistoimet. (Ahlsten & Artman 2009, 21)*

Tämän tutkimuksen tulokset antavat viitteitä siihen suuntaan, että myös yrittäjät näkevät matkailun yhteisorganisaation tarpeellisuuden. Olkoonkin, että taannoin talousvaikeuksiin kaatuneen Eteläkärjen Matkailu Oy:n varoittava esimerkki oli asiasta keskusteltaessa vielä usean haastateltavan mielessä. Ongelmallisemmaksi saattaa osoittautua yhteisymmärryksen muodostaminen siitä, mikä oli luontevasti myytävissä oleva kokonaisuus. Yhtämieltä haastateltavat olivat siitä, että se tuskin olisi Länsi-Uusimaa, mutta ehdotukset siitä, mikä se olisi, vaihtelivat suuresti.

ALUEELLISEN YHTEISTYÖELIMEN ORGANISOITUMINEN

Kysymys 5: Olisitko mukana osakeyhtiömallissa, jossa kunta olisi vähemmistöosakkaana todennäköisesti / mahdollisesti / tuskin?

H1	Mahdollisesti
H2	Tuskin
H3	Mahdollisesti
H4	Tuskin
H5	Mahdollisesti
H6	Mahdollisesti
H7	Tuskin
H8	Tuskin
H9	Tuskin
H10	Tuskin

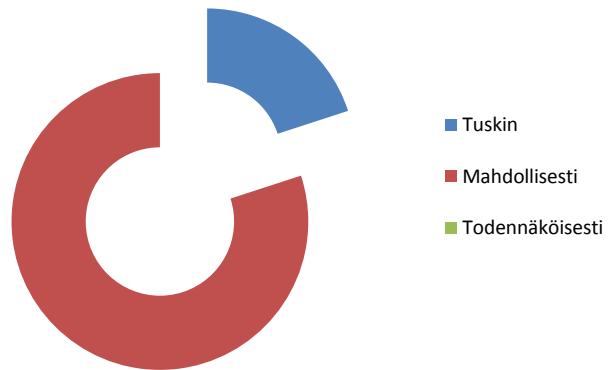


Taulukko 5: Osakeyhtiömalli, jossa kunta vähemmistöosakkaana

Organisaatiomalli, jossa kunta oli mukana ainoastaan vähemmistöosakkaana, ei saanut varauksetonta hyväksyntää keneltäkään haastateltavista. Neljä vastasi tähän kysymykseen mahdollisesti ja kuusi tuskin. Haastateltavat pohtivat luonnollisestikin siitä syntyviä kustannuksia suhteessa saataviin hyötyihin. Matkailutoimijat alueella ovat pieniä ja näin ollen myös käytössä olevat rahalliset resurssit ovat varsin rajallisia. Eräs haasteltava totesikin, että mikäli tällaiseen malliin päädytään, tulisi osakemaksu määritellä liikevaihdon mukaan niin, että jokaisella toimijalla säilyy yhtäläinen päätösvalta. Näin vältetään se, että käytännössä päätösvalta jää isoille toimijoille. Epäilystä herätti myös se, että jo nykyisessäkin mallissa ”virkamiestautta” vaatii liian monta päättäjää - samaan ongelmaan törmättäisiin myös osakeyhtiömallissa. Ratkaisuna nähtiin esim. osuuskuntamalli. Vahvana mielissä olivat myös useat varoittavat esimerkit alueella siitä, että tämän tyyppinen toiminta on aloitettu erilaisilla projektirahoituksilla ja rahoituksen loputtua myös koko projekti on kaatunut.

Kysymys 6: Olisitteko mukana muulla tavalla organisoituneessa mallissa todennäköisesti / mahdollisesti / tuskin?

H1	Mahdollisesti
H2	Mahdollisesti
H3	Mahdollisesti
H4	Mahdollisesti
H5	Mahdollisesti
H6	Mahdollisesti
H7	Tuskin
H8	Mahdollisesti
H9	Tuskin
H10	Mahdollisesti



Taulukko 6: Muulla tavoin organisoitu yhteistyö

Tiedusteltaessa haastateltavilta sitä, olisiko heidän edustamansa yritys mukana, mikäli alueellinen yhteismarkkinointi organisoitaisiin muulla tavalla kuin siten, että kunta on mukana vain vähemmistöosakkaana, vastasi kahdeksan mahdollisesti ja kaksi tuskin.

Suuri osa haastateltavista oli sitä mieltä, että mikäli osakeyhtiömalli perustetaan, on kunnalla oltava enemmistöosakkuus. Jälleen todettiin, että valtionrahoja ei voida ohjata toimintaan, joihin mukaan pääsee vain osa matkailuyrityksistä. Mikäli valtionrahoja käytetään, on niillä saavutettavan näkyvyyden oltava kaikille sama. Lisäksi mallilla kasvaisi juuri koko alueen tunnettavuus, jota kunta ensisijaisesti tavoittelee. Yhtä tärkeänä pidettiin sitä, että instituutiolla, joka johtaa toimintaa, on oltava enemmistöosakkuus. Jos kellään ei ole selkeää äänivaltaa, toiminta hankaloituu, koska jokaisella on joka tapauksessa omat intressinsä toiminnan suhteen. Toiminnan johtajan ei haastateltavien mielestä tulisi olla myöskään yksittäinen yritys. Riskinä pidettiin myös sitä, että osakeyhtiömallisena alueorganisaatio toimii kuten yritys eli tavoittelee voittoa. Jos sen olemassaolon tarkoitus on ainoastaan informatiivinen, voitontavoittelu johtaa sitä väärään suuntaan. Erityisen tärkeänä haastateltavat pitivät sitä, että myyntiorganisaatiolla on riittävä tietämys koko alueen matkailupalvelujen myynnistä.

Vaihtoehtomalleja osakeyhtiömallille esitettiin. Yhtenä mahdollisuutena nähtiin kehitysyritys, joka toimisi esim. Länsi-Uusimaan yrityskeskuksen tai uusyrityskeskuksen alaisuudessa. Kehitysyritys voisi hakea myös avustuksia toiminnan organisoimiseen alkuvaiheessa. Vaihtoehtoisesti markkinointiorganisaatio voisi toimia osuukuntamallisesti. Käytännössä toiminnan nähtiin kehittyvän parhaiten siten, että varhaisessa vaiheessa mukana ovat kaupungin ohella isot

toimijat ja toiminnan jatkuessa nämä vakuuttavat muut yritykset siitä, että toiminta on kannattavaa ja siihen on tarkoituksenmukaista lähteä mukaan.

Useampi haastateltavista pohti, kuinka varmistetaan se, että myyntiorganisaatio myy tasapuolisesti kaikkia alueita. Riski tasavertaisen kohtelun häviämiseen on erityisen suuri esim. koko Länsi-Uusimaata markkinoitaessa. Osalla alueesta on pitkä ja vahva matkailukulttuuri ja osa vasta ottaa ensiaskeleitaan matkailusaralla. Eräs haastateltavista ehdotti, että riski minimoitaisiin sillä, että kunnalliset matkailupalvelut säilytettäisiin alueellisen matkailuorganisaation rinnalla pitämässä yksittäisen kunnan puolta. Ratkaisuksi ehdotettiin myös sitä, että vetäjä rekrytoitaisiin nykyisen alueellisen matkailutoiminnan ulkopuolelta.

Väittämä 17: *Läntisellä Uudellamaalla on kokemuksia monikuntavetoisesta matkailupalveluyrityksestä. Toimintaa ei ole saatu tulokselliseksi. On selvitettävä sellaisen alueellisen matkailun markkinointiyhteistyön toimintaedellytykset, jonka enemmistöosakkaina ovat alueen tärkeimmät matkailuyritykset. Tällaisessa yrityksessä Lohjan kaupungilla on vähemmistöosakkuus, jolla varmistetaan, että kaupungin matkailupanostukset palvelevat yhteisiä tavoitteita. Alueellisen markkinointiyhtiön perustaminen on ajankohtainen, kun matkailua on kehitetty yhteistyöpohjalta ja löydetty toimivat yhteistyömallit. (Lohjan kaupunki 2006,11)*

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että haastateltavat eivät kannat sellaista markkinointiorganisaatiota, jossa kunnalla/kunnilla on ainoastaan vähemmistöosakkuus. Mikäli osakeyhtiömalliin päädytään ja kunta on mukana, on kunnalla oltava enemmistöosakkuus. Ristiriita tulee siitä, että haastateltavat olivat vahvasti sitä mieltä, että kun kunnallisia varoja käytetään, on niistä aiheutuvan hyödyn jakauduttava tasan kaikkien alueen matkailuyrittäjien kesken. Vaihtoehtoisesti kysymykseen voisi tulla kehitysyhtiö tai osuuskuntamallisesti toimiva organisaatio.

5.1 Luotettavuus ja yleistettävyys

Tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullista menetelmää, teemahaastattelua. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on tutkimuksessa keskeinen työväline. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri onkin tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden kriteeri koskee koko tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 2005, 208.) Opinnäytetyön tekijän mielestä teemojen luomisessa onnistuttiin hyvin, koska saadusta aineistosta oli löydettävissä vastaukset tutkimusongelmiin.

Vielä haastattelujen tekovaiheessa tutkimuksen tekijä työskenteli itse matkailualan kouluttajana alueella ja yhteistyökuvioista johtuen hänellä oli myös tietty ennakkokäsitys asioiden

tilasta. Mainittu seikka vaikutti myös positiivisesti, koska tekijällä oli vahva esiymmärrys aiheesta, päästiin teemoissa esitettyjen kysymysten avulla syvällisempiin keskusteluihin. Haastatteluissa mukana olleet opiskelijat totesivat useampaan otteeseen, että haastattelun aluksi oli vaikuttanut siltä, että tästä ”ei paljoa hyödytä”, mutta haastattelun edetessä haastateltavat yllättäen ikään kuin ”syttyivät” asiaan.

Pyrkimyksenä oli koko tutkimuksen ajan pitää em. ennakkokäsitykset omina, eikä antaa niiden vaikuttaa tutkittavaan asiaan. Koska haastateltavista suurin osa oli opinnäytetyön tekijälle entuudestaan tuttuja, oli tärkeää keskittyä siihen, että esiin saadaan nimenomaan haastateltavien mielipiteet asioista. Tästä syystä myös raportissa on käytetty paljon, ehkä liikaakin, sitaatteja. Opinnäytetyön tekijän omat opiskelijat olivat vahvasti mukana haastatteluvaiheessa. Osaltaan tämäkin vaikutti siihen, että opinnäytetyön tekijä halusi näyttää mallia ja toimia esimerkinomaisesti omien opiskelijoittensa edessä.

Haastateltavien valinta onnistui hyvin; he olivat omissa organisaatioissaan vastuullisessa asemassa ja heillä oli todellista näkemystä asiasta. Aineisto kerättiin yksilöhaastatteluiden avulla, jotta saatiin mahdollisimman avoin ja luottamuksellinen ilmapiiriin. Haastateltaville myös kerrottiin, että heitä on kaikkiaan kymmenen, eikä raportissa käy ilmi yksittäisen vastaajan mielipiteet. Kuten jo aikaisemminkin tässä raportissa todettiin, haastatelijat jopa yllättyivät siitä, kuinka avoimesti haastateltavat puhuivat kielteisistäkin asioista. Vaikutti siltä, että he luottivat siihen, että voivat puhua rehellisesti ja luottamuksella. Tietyissä kohdin haastateltaja ei kuitenkaan voinut välttyä ajatukselta, että erityisesti isoja toimijoita edustavat haastateltavat halusivat kommentaillaan ylläpitää julkisivuaan. Lisäksi valitettavaa oli, että haastatteluihin ei saatu mukaan Nummi-Pusulan matkailuyrityksen edustajaa. Tämä saattoi osaltaan vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin.

Oikeastaan kaikki laadulliset tutkimukset ovat tapaustutkimuksia. Niiden pohjalta ei ole tarkoitus tehdä samalla tavalla empiirisesti yleistäviä päätelmiä kuin tilastollisessa tutkimuksessa. Siksi on tärkeää, että analysoitava aineisto muodostaa tavalla tai toisella kokonaisuuden, tapauksen. Yleistettävyyttä parantavat myös mahdolliset vertailuasetelmat. Vertailua voi tehdä muihin tutkimustuloksiin ja tulkintoihin nähden. (Eskola & Suoranta 2005, 65-66)

Tämän tutkimuksen aineisto muodosti ehyen kokonaisuuden, Lohjan matkailupalvelukeskuksen toiminta-alueen matkailuyritysten verkostanalyysin. Tulosten analysoinnissa käytettiin vertailua aikaisempiin tutkimustuloksiin, joten näin katsottuna tutkimuksen yleistettävyyks on hyvä. On kuitenkin huomattava, että tutkittavaan alueeseen liittyy tiettyjä matkailullisia ominaispiirteitä; alueella on huomattavan paljon pieniä matkailuyrityksiä ja todella vähän suuria, lisäksi kunnalliset ja institutionaaliset toimijat ovat vahvasti mukana matkailutoiminnassa. Pohdittaessa asiaa koko Länsi-Uudenmaan kannalta erityispiirteet lisääntyvät edelleen;

alueen kunnilla on valtavia eroja niiden matkailullisessa vetovoimassa suhteen ja kielierotkin vaikuttavat.

Tutkija näkee, että tutkimuksen tulokset eivät ole sellaisenaan yleistettävissä minkä tahansa matkailualueen verkostoitumisen tarkasteluun. Sellaisissa tapauksissa, missä esim. verkostokaaviota hyväksikäyttäen voidaan ensin havaita, että alueen matkailuyritysten verkostoituminen on vastaavassa vaiheessa, tulokset on paremmin yleistettävissä. Kun tuloksista vielä eliminoidaan ne (mikäli eivät ole relevantteja toisella tutkimusalueella), joiden selkeästi voidaan katsoa olevan seurausta näistä em. alueen erityispiirteistä, voidaan yleistettävyyttä pitää jopa hyvänä. Myös alueilla, missä mietitään alueellisen matkailumarkkinoinnin uudelleenorganisointia, on tutkimustuloksista hyötyä.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Opinnäytetyön aluksi todettiin, että kansallisen aluepolitiikan tavoitteena on mm. alueiden kansallisen ja kansainvälisen kilpailukyvyn kehittyminen sekä alueiden erityishaasteisiin vastaaminen. Globaali kilpailutilanne kiristyy ja myös matkailualan yritysten tulisi pitää puoliaan kiristyvässä kilpailussa, varsinkin pienille ja keskisuurille yrityksille verkostoituminen tarjoaa tähän, joskus ainoakin mahdollisuuden. Ennen kuin verkostoitumista alueella voidaan kehittää ja tarjota siihen uusia mahdollisuuksia, on selvittettävä verkostoitumisen nykytila. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli sekä selvittää, millaista yhteistyötä matkailualan pk-yritykset tekevät ja millaisissa verkostoissa ja matkailuhankkeissa ne ovat tai ovat olleet mukana. Case-tapauksena käytettiin Lohjan matkailupalvelukeskuksen toiminta-alueita.

Alueen matkailuyritysten verkostoituminen selvitettiin muodostamalla verkostokaavio, jonka pohjalta tavoitteenasetantaan päästiin. Tuloksista kävi ilmi, että yrityksillä, erityisesti isoilla toimijoilla, on käytössään monipuolisesti erilaisia verkkoja. Markkinointiverkkojen rooli korostui koko tutkimusalueella ja niitä hyödynnettiin sekä vertikaalisella että horisontaalisella tasolla. Yhteistyö oli kuitenkin melko ”löyhää” painottuen lähinnä täydentävän palvelun osaan kumppanilta ja joihinkin jakelu- ja markkinointikanaviin.

Koko tulostenanalysointiprosessin ajan opinnäytetyön tekijä pohti, oliko tutkimusalue matkailualueena jotenkin poikkeuksellinen, lähinnä verkostoitumisen kannalta negatiivisessa mielessä (vrt. paljon ikääntyneitä yrittäjiä, paljon pieniä toimijoita, poikkeuksellisen itsellinen toimintakulttuuri, epätyypillisiä toimijoita matkailussa jne...), kuten useassa aiheeseen liittyvässä artikkelissa annettiin ymmärtää. Tai pikemminkin, vaikka olisin, oliko sillä vaikutusta alueen matkailuyritysten verkostoitumiseen.

Jotta edelliseen saataisiin selvyys, jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista toistaa tämä tutkimus sellaisella vastaavankokoisella matkailualueella, jossa näitä poikkeustekijöitä ei ole - olisivatko tulokset erilaisia. Opinnäytetyöntekijällä ei mahdollisuuksia tähän ollut, mutta tiedonhaluaan tyydyttääkseen hän etsi opinnäytetyön, jossa oli tutkittu samaa asiaan Sulkavan kunnan osalta.

”Alkualettamuksena oli, että yrittäjien verkostoitumisaste Sulkavalla on heikko, ja tämän väitteen todisti todeksi tutkimuksesta saadut tulokset. Suurin osa vastaajista käsitti yhteistyön vain soitteluksi ja neuvomiseksi. Yrittäjät, jotka harjoittivat tällaista yhteistyötä, olivat iäkkäitä ja heidän koulutustaustansa oli melko vähäinen. Yritystoiminta oli myös pienimuotoista, kuten mök- kivuokrausta, eikä sillä tavoiteltu suurta liike-vaihtoa. Nämä tekijät selittävät osaksi sitä, miksi yrittäjillä ei ole suurempia yhteistyöverkostoja.” (Pulkinen 2011, 40)

Sulkavalla tilanne vaikutti jopa heikommalta kuin tutkimusalueella; yhteistyö nähtiin vain soitteluna, neuvomisena tai parhaasta tapauksessa asiakkaan ohjaamisena toiseen yritykseen, jos omassa ei ollut tilaa. Harmittavasti sitaatti nostaa esiin jälleen kerran asian, jota opinnäytetyön tekijä ei ymmärtänyt tutkia, vaikka sillä näyttäisi olevan selkeä yhteys verkostoitumishalukkuuteen, yrittäjän iän.

Tilanne Sulkavalla siis näytti heikommalta, joko johtuen siitä, että siellä eivät olleet vallalla mainitut ”lieveilmiöt” (lukuun ottamatta ikääntynyttä yrittäjäkuntaa) tai johtuen yksinkertaisesti siitä, että matkailualue on pienempi, matkailuyrittäjiä on vähemmän ja matkailijoita on vähemmän. Yhteenvetona edellisestä opinnäytetyön tekijä ehdottaakin, että tämä tutkimus toistettaisiin Kuusamossa, joka kuntana ei ole kovin suuri, mutta jossa matkailijoita on huomattavasti enemmän ja, jossa ainakaan useammat mainituista ”lieveilmiöistä” eivät ole relevantteja.

Tutkimusongelmana oli, mitkä seikat edesauttavat matkailun pk-yritysten verkostoitumishalukkuutta ja toisaalta päinvastoin, mitkä ovat verkostoitumisen suurimmat esteet. Monet tässä opinnäytetyössä saaduista tuloksista olivat yhteneviä aiempien tutkimustulosten kanssa: isompien (ydintoimijoiden) sitoutuminen verkostomaiseen toimintaan on korkeammalla, matkailuyrittäjillä on verkkoja luodessaan taipumus kallistua paikallisten toimijoiden puoleen, toimijoiden erilaisuus edesauttaa verkostoitumista, maantieteellisesti sirpaleinen verkosto saattaa luoda ”alaverkostoja” jne. Joitakin seikkoja kuitenkin voitiin havaita juuri tämän opinnäytetyön pohjalta. Ensinnäkin, vahvimpia verkkoja olivat ne, jotka perustuivat sosiaaliin suhteisiin. Toiseksi, kun tuote on riittävän omaleimainen, tarve/halu verkostoitumiseen vähenee. Lisäksi pienemmistä toimijoita juuri vanhimmat yritykset ovat aktiivisimmin mukana verkostomaisessa toiminnassa sekä alueellisessa matkailun kehittämisessä. Kolmanneksi, yrityksillä, jolla pääasiakasryhminä olivat joko ryhmät tai kokousmatkailijat, kiinnostus verkostoitumisen tarjoamiin mahdollisuuksiin oli vähäisempää.

Kunnat ovat keskeisessä roolissa matkailun kehittämisessä ja kuntien omistamilla matkailuorganisaatioilla tulisi olla selkeä rooli alueiden kehittämisessä. Opinnäytetyön ensimmäisenä alaongelmana olikin, mikä on kunnallisen matkailutoimen rooli verkostoissa ja millaisia toimenpiteitä siltä odotetaan alueellisen yhteistyön edistämiseksi. Kysymykseen siitä, mikä on kunnallisen matkailutoimen rooli verkostoissa, opinnäytetyö antoi vastauksen. Sen sijaan siihen, millaisia toimenpiteitä siltä odotetaan alueellisen yhteistyön edistämiseksi, ei konkreettisia vastauksia saatu. Ne vastaajista, jotka olivat sitä mieltä, että kunnallisen matkailutoimen tehtävä pääasiallisesti on nostaa alueen yleistä tunnettavuutta, olivat tyytyväisiä Lohjan matkailupalvelukeskuksen tämän hetkiseen toimintaan ja vastaajista taas ne, jotka katsoivat, että kunnallisen matkailupalvelun tulisi tuottaa enemmän ”hyvää” juuri heidän organisaatiolleen, olivat tyytymättömpiä. Heiltäkään ei kuitenkaan konkreettisia toimenpideehdotuksia saatu.

Opinnäytetyön toisena alaongelmana oli selvittää, miten matkailutoimen tulisi tulevaisuudessa organisoida, jotta se parhaiten palvelisi alueellista yhteistyötä. Tämä kysymys nostatti vastaajissa eniten tunteita. Tulosten osalta kävi selväksi, että yrittäjät ymmärtävät ja tunnistavat alueellisen matkailuorganisaation tarpeellisuuden tulevaisuuden kannalta, mutta ensiksi se, mikä on tarkoituksenmukainen/toimiva alue yhteismarkkinoille, ja toiseksi se, miten alueellisen matkailuorganisaation tulisi organisoida, jakavat mielipiteitä vahvasti. Esiin tuli, että kun kunta/kunnat todennäköisesti kuitenkin ovat mukana alueellisessa matkailuorganisaatiossakin, ei niillä haluta olevan ainoastaan vähemmistöosakkuutta. Myös vaihtoehtomalle ja osakeyhtiömallille esitettiin: alueellinen matkailuorganisaatio voisi toimia kehitysyhtiönä, joka toimisi esim. Länsi-Uudenmaan yrityskeskuksen tai uusyrityskeskuksen alaisuudessa tai osuuskuntamallisesti. Opinnäytetyön tekijän mielipide on, että organisoituupa uusi alueellinen matkailuorganisaatio miten tahansa, hyvä vaihtoehto on, että varhaisessa vaiheessa mukana ovat isot toimijat ja toiminnan jatkuessa nämä vakuuttavat muut yritykset siitä, että toiminta on kannattavaa ja siihen on tarkoituksenmukaista lähteä mukaan.

Ajoittain uskoa oman tekemisen merkityksellisyyteen ”söi” se, että saadut tutkimustulokset olivat niin yhteneviä jo saatujen tutkimustulosten kanssa. Olkoonkin, että uusia asioita (huomiot) tutkimustuloksista nousi esiin useampiakin. Ainoastaan kahden tutkimustuloksen (väittämät) voidaan katsoa eroavan aikaisemmista tutkimustuloksista.

- 1) Toisin kuin aiemmissa tutkimuksissa, joissa ongelmana oli, että yrittäjät eivät nähneet verkostoitumisen etuja, opinnäytetyön tekijä koki, että alueen yrittäjät kyllä ymmärsivät verkostoitumisella saavutettavat hyödyt, mutta ongelmana olivat erityisesti aikaisemmat huonot kokemukset ja resurssien niukkuus.
- 2) Toisin kuin aiemmissa tutkimuksissa, yrittäjät eivät nähneet / eivät kokeneet omaksi tehtäväkseen koko alueen tunnettavuuden lisäämistä. Verkostoitumisen hyötyjä katsottiin pitkälle tavoitteen ”oman myynnin lisääminen” kautta.

→ ymmärrys verkostoitumisen ja hanketoiminnan pääperiaatteesta puuttuu

Matkailuyrittäjät tuntuivat olevan todella väsyneitä verkostotoimintaan ja erityisesti hanke-toimintaan, vaikka parhaimmillaan niistä koituva etukin ymmärrettiin. Kykyyn nähdä yhteis-työn mahdollisuudet vaikuttaa toimijoiden persoonallisuus ja aiemmat kokemukset yhteistyös-tä. Kun nämä kokemukset olivat huonoja, eikä verkoston tavoitteenasetantaan oltu edetty yritysten omien kehittämistavoitteiden kautta, vaikka osassa tapauksista näin oli jopa annettu ymmärtää, oli pettymys ymmärrettävästikin suuri. Kokonaan syytä ei kuitenkaan voi vierittää hankevetäjien kontolle. Tutkimuksen tuloksena käy ilmi, että yrittäjien ymmärrys verkosto-maisesta toiminnasta, kuin myös hanketoiminnan peruseriaateista, on vajaa. Kaikkea teke-mistä katsotaan korostetusti oman yritystoiminnan menestymisen kannalta ja pettymys saat-taa johtua siitä, että yrittäjä on olettanut saavansa hanketoiminnasta rahaa omien päivittäis-ten kulujensa peittämiseen, eikä näin ole käynytäkään. Kyky nähdä kauempana tulevaisuudessa odotettavissa olevat hyödyt onkin yksi vaikeimpia asioita pienille matkailuyrityksille (Boxberg ym. 2001, 31).

Hankkeiden kautta syntyvissä verkostoissa yritysten valmius sitoutua yhteistyöhön on usein sidoksissa erilaisiin taloudellisiin hyötyihin, joita yritys voi saada oman toimintansa kehittämi-seen. Opinnäytetyön tekijä uskoo, että mikäli alueelle saataisiin hanke, vaikka yksikin, joka olisi ammattimaisesti hallinnoitu ja, jonka tavoitteenasetantaan yrittäjät voisivat osallistua, olisi tämä omiaan nostamaan koko verkostoitumis- ja hanketyön profiilia alueella. Kun tähän yhteyteen vielä liitettäisiin tiedotustilaisuus siitä, mitä hanketyö oikeastaan tarkoittaa ja millaisia kuluja sillä todellisuudessa voidaan kattaa, olisivat yrittäjien odotukset linjassa saa-vutettavien tavoitteiden kanssa.

Törmäämmekö näissä esille nousseissa kehittämiskohteissa siihen alueelliseen seikkaan, että yrittäjäkunta on ikääntynyt vai siihen valtakunnallisesti yleiseen tosiasiaan, että matkai-lualalla yleisesti yrittäjän kokemus toimialalta on olematonta ja myös liiketaloudellinen kou-lutus ja kokemus on puutteellista (Boxberg ym. 2001, 39)? Johtopäätösten lopuksi on vielä palattava väittämään 6.

”Alueen matkailuyritysten verkostoitumisprosessi edellyttää tavallista enemmän toimenpiteitä ja panostusta, koska alueella näyttää olevan vallalla korostuneet itsellinen yrityskohtainen toiminta-perinne, joka johtune...”

Em. pohdinnan jälkeen opinnäytetyön tekijä on taipuvainen yhtymään tähän huomioon. Alu-eella on vallalla korostuneen itsellinen yrityskohtainen toimintaperinne. Johtuuko se siitä, että länsi-uusimaalainen kulttuuri ei tue yhteistyön tekemistä vai siitä, että tämä on tyypillistä

ihmisille, jotka ovat syntyneet ”hyvien ruokapatojen ääriin”, kuten yksi haastateltavista totesi, en tiedä.

Opinnäytetyön aiheen teki haastavaksi se, että verkostoitumisesta on kirjoitettu paljon, eivätkä kirjoittajatkaan ole aina yhtä mieltä siitä, mitä verkostoituminen oikeastaan on. Runsaasta kirjallisuudesta oli ajoittain hankalaa löytää se, joka tarjoaisi oikeaa viiteaineistoa juuri tähän opinnäytetyöhön, etenkin, kun tekijällä ei itselläänkään ollut varmaa käsitystä siitä, mitä seikkoja haastateltavilta kerättävä aineisto toisi eteen. Osaltaan tästä johtuen alkuperäistä suunnitelmaa jouduttiinkin muuttamaan mm. piirtämällä verkostokaavio toisen teoriataustan pohjalta.

Tämä opinnäytetyöprosessi kesti kaikkiaan lähes puolitoista vuotta. Koska valmistuminen viivästyi suunnitellusta, toisinaan tuntui, että opinnäytetyön ajankohtaisuuskin on vaarassa, mutta tänään 15.7.2011, kun opinnäytetyötäni viimeistelen, voin todeta, että se on edelleenkin ajankohtainen. Yhä edelleen alueella pohditaan, kuinka matkailuyritysten verkostoitumista voitaisiin edesauttaa ja, kuinka tulevaisuudessa ehkä perustettava matkailun alueellinen markkinointiorganisaatio organisoitaisiin. Tällä opinnäytetyölläni olen toivoakseni tuonut yrittäjien mielipiteen osaksi päätösprosessia.

Lähteet

- Ahlsten, E. & Artman H. Suomen Matkailuasiantuntijat Oy. 2009. Selvitys matkailun tulo- ja työllisyysvaikutuksista Länsi-Uudenmaan kunnissa.
- Albanese, P. 2004. Revenue Management - periaatteet ja käytännöt palvelualalla. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Boxberg, M., Komppula, R., Korhonen, S. & Mutka, P. 2001. Matkailutuotteen markkinointi- ja jakelukanavat. Helsinki: Edita Oyj.
- Dredge, D. 2006. Policy networks and the local organization on tourism. School of Environmental Planning, Griffith University, Nathan. Tourism Management 27 (2006) 269-280.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Grönroos, C., Hyötyläinen, R., Apilo, T., Korhonen H., Malinen P., Piispa T., Ryyänen T., Salkari I., Tinnilä M. & Helle, P. 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan. Tampere: Tampere-Paino Oy.
- Hakanen, M., Heinonen U. & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat - Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjota. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Kauppa- ja teollisuusministeriö. 2004. Matkailun kehittämisen alueellinen työnjako ja vastuut. KTM Rahoitetut tutkimukset 1/2004.
- Kauppa- ja teollisuusministeriö. 2005. Julkinen tuki matkailuhankkeisiin Suomessa vuosina 2000-2003. KTM Rahoitetut tutkimukset 5/2005.
- Komppula, R. 2000. Matkailuyritysten sitoutuminen verkostoon. Tapaustutkimus Pohjois-Karjalan maakunnallinen alueverkosto. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- Larson, A. 1991. Partner Networks: Leveraging External Ties to Improve Entrepreneurial Performance. Journal of Business Venturing, 6, 5-15.
- Larson, A. & Starr, J. A. 1993. A Network Model of Organization Formation. Entrepreneurship: Theory and Practice, Winter, 5-15.
- Lohjan kaupunki. 2006. Lohjan kaupungin matkailun suuntaviivat vuosille 2007-2013.
- Matkailun verkosto-osaamiskeskus. 2005. Muuttuva matkailu 3/2005.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn S. 2004. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot - johtaminen ja arvонуonti. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Niemelä, S. 2002. Menestyvä yritysverkosto. Verkostonrakentajan ABC. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.) 1999. Yritysverkostot - kilpailua tiedolla, nopeudella ja joustavuudella. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila, P. (toim.) 2002. Verkostojen vallankumous. Miten johtaa verkostoyritystä. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Peltonen, A. 2005. Joensuun yliopisto. Avoin yliopisto: Matkailun edistäminen ja sääätely.
- Pirnes, H. 2002. Verkostoylivoimaa. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Puhakka, M. 2008. Yritysverkostot matkailun kehittämisen näkökulmasta. Saimaan Charmantit -matkailuverkosto. Tampere: Juvenes Print - Tampereen Yliopistopaino Oy.

Storhammar, E. 2010. Toimintaympäristö ja pk-yritykset. Havaintoja yritysten toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.

Stähle, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus - avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Porvoo: Bookwell Oy.

Tinsley, R. & Lynch P. 2008. Differentiation and tourism destination development: Small business success in a close-knit community. *Tourism and Hospitality Research* 8, 161-177. doi:10.1057/thr.2008.26

Toivola, T. 2006. Verkostoituva yrittäjyys - Strategiana kumppanuus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Turunen, H. 2009. The Internationalization of Location-bound Service SMEs - Resources and Networks in Finnish Tourism Companies. Turun kauppakorkeakoulu Sarja/Series A -12:2009. Väitöskirja.

Vakaslahti, P. 2004. Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi. Alihankinnasta yhdessä tekemiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vesalainen, J. 2004. Katetta kumppanuudelle. Hyöty ja sen jakaminen asiakas-toimittajasuhteessa. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Sähköiset lähteet:

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2006. Palvelut 2020 - Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. Loppuraportti. Viitattu 27.3.2011.
http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/18_10_2006_Palvelut2020_loppuraportti.pdf

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. PK-yritysten merkitys kansantaloudessa ja EU:ssa. Viitattu 3.10.2011.
http://www.hpl.fi/www/fi/yritytajyys_ja_pk/pk_yritykset/Merkitys_kansantaloudessa_ja_eussa.php

Pulkkinen, N. 2011. Matkailuyritysten verkostoituminen Sulkavalla. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Mikkelin Opinnäytetyö. Viitattu 15.7.2011.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201105035849>

Tilastokeskus. 2011. Pk-yritys. Viitattu 27.3.2011.
http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html

Julkaisemattomat lähteet:

Ermala, M. 2011. Lohjan kaupungin matkailusihteerin haastattelu. 21.7.2010. Lohjan matkailupalvelukeskus. Lohja.

Kuvat

Kuva 1: Lohjan matkailupalvelukeskuksen toiminta-alue.....	11
--	----

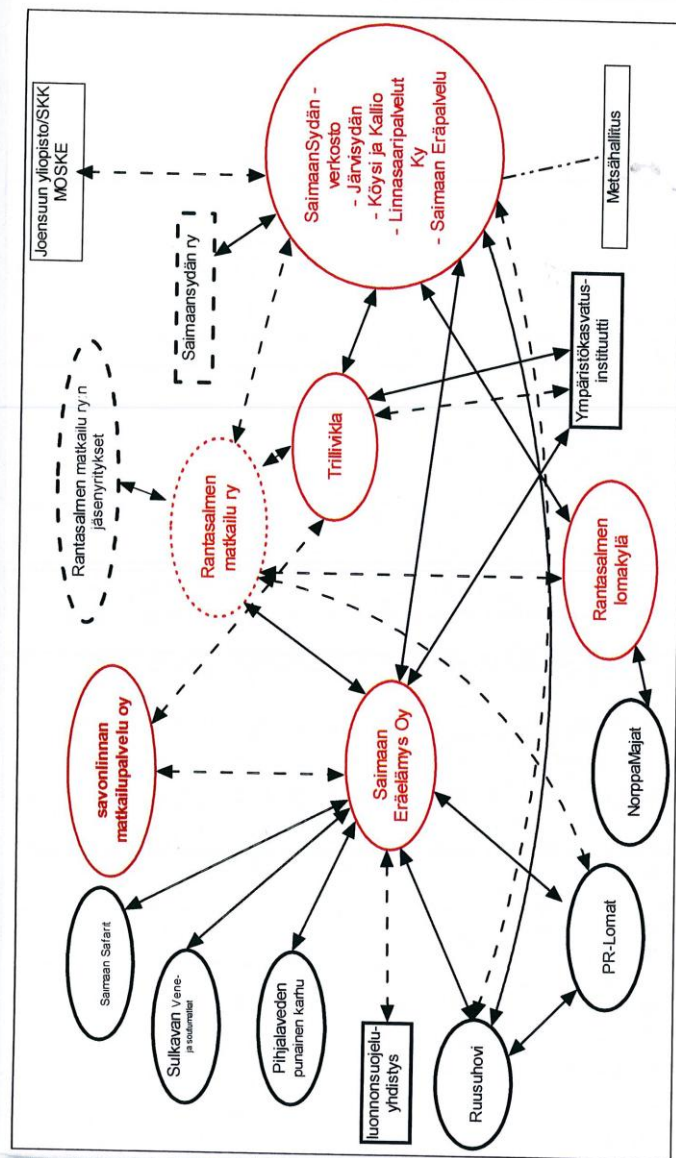
Kuviot

Kuvio 1: Verkosto, verkottuminen ja verkostoituminen	8
Kuvio 2: Kuntien matkailun palvelurakenne	12
Kuvio 3: Horisontaalinen ja vertikaalinen verkostoyhteistyö	21
Kuvio 4: Monenkeskeinen ja kahdenvälinen verkostosuhde	22
Kuvio 5: Erilaisia matkailuverkostoja.....	26
Kuvio 6: H1:n asiakaskohderyhmä- ja prosentuaalinen osuus kok.liikevaihdosta -jakauma	37
Kuvio 7: H2:n asiakaskohderyhmä- ja prosentuaalinen osuus kok.liikevaihdosta -jakauma	38
Kuvio 8: H3:n asiakaskohderyhmä- ja prosentuaalinen osuus kok.liikevaihdosta -jakauma	38
Kuvio 9: H4:n asiakaskohderyhmä- ja prosentuaalinen osuus kok.liikevaihdosta -jakauma	39
Kuvio 10: H5:n asiakaskohderyhmä- ja prosentuaalinen osuus kok.liikevaihdosta -jakauma ..	40
Kuvio 11: H6:n asiakaskohderyhmä- ja prosentuaalinen osuus kok.liikevaihdosta -jakauma ..	41
Kuvio 12: H7:n asiakaskohderyhmä- ja prosentuaalinen osuus kok.liikevaihdosta -jakauma ..	41
Kuvio 13: H8:n asiakaskohderyhmä- ja prosentuaalinen osuus kok.liikevaihdosta -jakauma ..	42
Kuvio 14: H9:n asiakaskohderyhmä- ja prosentuaalinen osuus kok.liikevaihdosta -jakauma ..	43
Kuvio 15: H10:n asiakaskohderyhmä- ja prosentuaalinen osuus kok.liikevaihdosta -jakauma .	43
Kuvio 16: Lohjan matkailupalvelukesk. toiminta-alueen matkailuyritysten verkostokaavio ...	44

Taulukot

Taulukko 1: Matkailuyrittäjien välinen yhteistyö tutkimusalueella.....	49
Taulukko 2: Osallistuminen matkailuyrittäjien yhteistyöprojekteihin	53
Taulukko 3: Lohjan matkailupalvelukeskus onnistuminen matkailuyhteistyön koordinoinnissa	55
Taulukko 4: Tulevaisuuden markkinoinnillinen suuralueyhteistyö	64
Taulukko 5: Osakeyhtiömalli, jossa kunta vähemmistöosakkaana	66
Taulukko 6: Muulla tavoin organisoitu yhteistyö	67

Liite 1: Rantasalmen kunnan matkailuyritysten verkostokaavio



Liite 2: Taustatietolomake

Yrityksen perustiedot (taustamuuttujat)

Yrityksen nimi: _____

Haastateltavan nimi: _____

Haastateltavan asema: _____

Yritys perustettu: _____

Yrityksen liikevaihto: _____ vaihtoehtoisesti pieni/suuri _____

Vierasta työvoimaa: _____

Asiakaskohderyhmäjakauma (%:a):

- | | |
|----------------------------|-----------|
| 1. yksittäiset matkailijat | _____ %:a |
| 2. lapsiperheet | _____ %:a |
| 3. ryhmät | _____ %:a |
| 4. kokousmatkailijat | _____ %:a |

Kuinka suuren prosentuaalisen osuuden kokonaisliikevaihdosta seuraavat palvelut tuovat yrityksellenne?

- | | |
|-------------------------|-----------|
| 1. majoitustoiminta | _____ %:a |
| 2. ravintolapalvelut | _____ %:a |
| 3. ohjelmapalvelut | _____ %:a |
| 4. joku muu, mikä _____ | _____ %:a |

Liite 3: Verkoston kuvauslomake

Yritys: _____
(Verkostosuhteet numeroidaan juoksevasti)

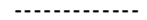
Yhdensuuntainen nuoli kuvaa liiketoiminnan suuntaa, esimerkiksi **säännöllistä alihankintasuhdetta** (nuolen kärki palvelun ostajaa kohden)



Kaksisuuntaisella nuolella ilmaistaan yritysten välistä **yhteistyötä**



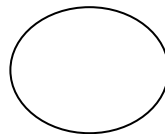
Katkoviiva ilmaisee yritysten välisiä **kehittämissuhteita**



Hankkeet merkitään neliöllä



Yhteistyö/hankkeet/projektit, jossa **Lohjan matkailupalvelukeskus** on ollut mukana merkitään kolmiolla



MATKAILUYHTEISTYÖ ALUEELLA

Tekevätkö alueen matkailuyrittäjät mielestänne yhteistyötä paljon / jonkin verran / vähän?

Minkä arvelette sen johtuvan?

Tekevätkö alueen isot ja pienet toimijat yhteistyötä?

Mistä arvelette sen johtuvan?

Tekevätkö yritykset ja ”epätyypilliset” matkailuyritykset (oppilaitokset, opistot, tutkimuslaitokset, leiri- ja koulutuskeskukset) yhteistyötä?

Mistä arvelette sen johtuvan?

Oletteko osallistuneet alueen matkailuyrittäjien yhteistyöprojekteihin kyllä / vain joihinkin / ei?

Kokemuksianne niistä?

LOHJAN MATKAILUPALVELUKESKUKSEN ORGANISOIMA YHTEISTYÖ

Onko Lohjan matkailupalvelukeskus onnistunut työssään yhteistyön koordinoimiseksi hyvin / kohtalaisesti / huonosti? Perustelut?

Millaisin toimenpitein Lohjan matkailupalvelukeskuksen tulisi tukea alueen matkailun kehittymistä ja verkostoitumista?

Oletteko osallistuneet Lohjan matkailupalvelukeskuksen järjestämiin aamukahvitilaisuuksiin? Kokemuksianne niistä?

Oletteko osallistuneet matkamessujen yhteisosastolle? Kokemuksianne siitä?

Oletteko olleet mukana Lohjan matkailupalvelukeskuksen järjestämässä tutustumispäivävierailussa? Kokemuksianne siitä?

MATKAILUHANKKEET

Onko yrityksenne ollut mukana EU-osarahoitteisissa alueellisissa matkailuhankkeissa? Jos, niin missä?

Mikäli yritys on ollut mukana hankkeessa, tiedustellaan

- miksi lähditte hankkeeseen mukaan?
- kuinka paljon olette panostaneet hankkeeseen aikaa ja rahaa. Millainen suhde panostuksilla ja hyödyillä oli?
- millaisia kokemuksia teillä on hankkeesta, millainen ilmapiiri hankkeen eri toiminnoissa oli?

- onko mielestänne hyvä, että hankkeissa on mukana myös suuria matkailuyrityksiä?
- onko teille syntynyt hankkeen ansiosta yhteistyötä muiden hankkeissa mukana olleiden yritysten kanssa tai oletteko aloittaneet yhteistyön hankkeen ansiosta jonkun muun tahon kanssa?
- kuinka hankevetäjä onnistui työssään?
- vastasiko hanke odotuksia?

TULEVAISUUDEN ALUEELLINEN YHTEISTYÖ MATKAILUMARKKINOINNISSA

Tulisiko alueen mielestänne tulevaisuudessa markkinoinnillisesti olla osa suurempaa alueellista kokonaisuutta kyllä/ehkä/ei? Perustelut?

Jos näin tapahtuisi, mikä olisi mielestänne toiminnallisesti hyvä aluekokonaisuus?

ALUEELLISEN YHTEISTYÖELIMEN ORGANISOITUMINEN

Mikäli alueellinen organisaatio perustettaisiin...

Olisitteko mukana osakeyhtiömallissa, jossa kunta olisi vähemmistöosakkaana todennäköisesti / mahdollisesti / tuskin? Perustelut?

Olisitteko mukana muulla tavalla organisoituneessa mallissa todennäköisesti / mahdollisesti / tuskin? Perustelut?

Miten teidän mielestänne yhteistyöelimen tulisi organisoitua? Perustelut?